Human Resources Development Council
Conseil de perfectionnement des ressources humaines

TELEWORK PILOT PROGRAM IN THE PUBLIC SERVICE

Canada

93-00889/

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

associated bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group - Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT43-95/1992
ISBN 0-660-57478-0

Telework Pilot Program in the Public Service has been prepared by the Treasury Board Secretariat Personnel Policy Branch and endorsed by the Human Resources Development Council

ACKNOWLEDGEMENTS

The telework pilot program represents over three years of research and consultation. It was developed in the Policies and Procedures Group of the Treasury Board Secretariat, under the direction of Rod Grainger, and under the project leadership of Bob Fortier. Others who made significant contributions and who were members of the project team at one time or another include Bernard Brodie, Lenore Bordeleau, Christina Enright, Tom Morry, Marie Conlin, Michael Vaughan, Eleanor Willing, and more recently, Corey Doering, who has worked full-time on the project.

Our explorations into the subject of telework have given us the opportunity to be one of the Canadian pioneers in introducing this new concept. During the course of the project, many individuals contributed their time and effort, and without their assistance, it would have been impossible to adapt the concept of telework to the complex environment of the Public Service. Special appreciation is therefore given to the following individuals who worked on the project. It is very difficult to thank each and every individual who worked on the project, and apologies are given to anyone not mentioned.

- The departmental members of the Interdepartmental Work at Home Committee including Margaret Adams (Transport Canada), the late Benoit Duguay (Department of the Secretary of State of Canada), Bob Baser (Communications Canada), Janelle Sadler (Industry, Science and Technology Canada), Dan Weir (Employment and Immigration Canada), Jean Lafrance (Statistics Canada), Arto Keklikian (National Capital Commission), and last but certainly not least, a special thanks to Barbara Bova, with the help of Pierre Rondeau (both of Consumer and Corporate Affairs Canada), for providing enthusiastic support and knowledge to the project;

- the Public Service Bargaining Agent representatives who participated in the many meetings of the Telework Consultation Committee for their patience and many suggestions;

- subject matter experts from various departments including Revenue Canada Taxation for giving income tax advice, Department of Justice lawyers, particularly Bruce Mann and Nicole Jeffrey, for their excellent advice, and Labour Canada officers for their advice concerning Workers' Compensation;

- the many Treasury Board Secretariat officials, or former officials, who contributed valuable and professional advice to the policy development process: Pierce Sutherland, Ron Hunt, Ko Kwan, Craig Lee, Doug Powell, Jane Panet, Bob Douglas, Marcia Lalonde, Frances Fleming-Ross, Peter Barnes, Mary Lou Levisky, and Carol Silcoff; and

- individuals and organizations of the United States who gave us the benefit of their experience, particularly Gil Gordon, teleworking consultant from Gil Gordon Associates, for his excellent advice, which he provided without charge; the Telecommuting Advisory Council for their valuable research; and Dr. Wendell Joyce, who is the project leader of the U.S. government's telecommuting project in the Office of Personnel Management, for his advice and for sharing the details of his project with us.

TABLE OF CONTENTS

EXECUTIVE SUMMARY 1

PART 1 - TELEWORK PILOT POLICY 3

PART 2 - IMPLEMENTING TELEWORK 9

1. INTRODUCTION 9
   - (A) Background 9
   - (B) The Telework Project 10
     - (1) Treasury Board/Departmental Team 10
     - (2) Three-Year Pilot 10
     - (3) Teleworking Situations Prior to September 1, 1992 10
   - (C) Definition of Telework 10
   - (D) Why Telework? 11
   - (E) For Whom Is Telework Appropriate? 12
   - (F) Perceptions and Attitudes 12

2. GENERAL INFORMATION 13
   - (A) Advantages of Telework 13
     - (1) The Employer 13
     - (2) Employees 14
     - (3) Canadians in General 15
   - (B) Disadvantages of Telework 15
     - (1) The Employer 15
     - (2) Employees 16
     - (3) Canadians in General 16
   - (C) Telework for Part or All of the Work Week 17
   - (D) Productivity 17

3. SUITABILITY FOR TELEWORK 18
   - (A) For What Jobs Is Telework Appropriate? 18
   - (B) Employees 18
   - (C) The Manager or Supervisor 19

4. THE TELEWORKPLACE 19
   - (A) For What Locations Is Telework Appropriate? 19
   - (B) Satellite Office or Shared Facility Centre 20
   - (C) Occupational Safety and Health 20

5. PRINCIPLES WHICH MUST APPLY TO EACH TELEWORK SITUATION 20
(A) General 20
(B) Discretion of Management 21
(C) Description of the Telework Arrangement Document 22
(D) Terminating or Modifying an Arrangement 22

6. TERMS AND CONDITIONS 22
(A) Hours of Work 22
(B) Overtime 23
(C) Accessibility 23
(D) Workers' compensation 23
(E) Stand-by/Call-back/Reporting Pay 24
(F) Isolated Post Allowance 24
(G) Disability Insurance 25

7. TECHNICAL DETAILS 25
(A) Types of Equipment 25
(B) Who Provides the Equipment? 25
(C) Maintenance of Equipment 25
(D) Records 25

8. LEGAL/SECURITY/CONFLICT OF INTEREST ISSUES 26
(A) Liabilities: Equipment and Personal 26
(B) Conflict of Interest 26
(C) Ethics 26
(D) Zoning 26
(E) Security Issues 27
(F) Contracting Out 27
(G) Employer-Employee Relationship 27

9. FINANCIAL ISSUES 27
(A) Tax Implications 27
(B) Equipment and Supplies 27
(C) Insurance 28
(D) Related Expenses 28
(E) Mileage/Travel Costs 28
(F) Net Cost 28

10. LABOUR-RELATIONS ISSUES 28
(A) Consultation 28
(B) Grievances 29
(C) Bargaining 29
(D) Strikes 29
(E) Union Notices 29

11. RESPONSIBILITIES 29
(A) Departments 30
(B) Supervisors 30
(C) Employees 31

12. TRAINING AND COUNSELLING 31

13. INTERFACE WITH OTHER POLICIES AND GOVERNMENT INITIATIVES 33

14. MONITORING AND EVALUATION 33

15. ENQUIRIES 33

PART 3 - QUESTIONS AND ANSWERS 34

EXECUTIVE SUMMARY

Telework is the logical extension of alternative work patterns such as part-time work, the compressed work week, and flexible hours. All of these help workers living in an increasingly complex society to better balance the demands of the workplace with their own personal responsibilities. Telework is based on the belief that mature, responsible adults do not need constant close supervision in order to properly perform their work. Telework has already proven to be beneficial to employers, employees and society in general.

The interest in telework is driven by many factors. Some of these factors are demographic, such as the increase in single parent and dual career households, a greater number of elderly people requiring care and the shrinking skilled labour market. Other factors are societal, such as the opportunity to involve persons with disabilities in the work force. Sociological factors are also a driving force. Telework can, for example, diminish crime by increasing the adult presence in suburban neighbourhoods during the daytime, relieve traffic congestion by reducing the number of commuters, and decrease pollution and reliance upon fossil fuels. Rapid advances in modern technology and the new power and affordability of computers now make this alternative working arrangement possible.

In addition to outlining the Telework policy, this publication describes the locations suitable for telework and explains why "satellite offices" are, for now, excluded. It also describes the type of work and worker most suitable for the telework option. The perceptions and attitudes of workers, managers, and the general public are discussed, and the advantages of telework for the employer, the employee, and society at large are presented. There is a potential downside of telework, and considerable space is devoted to the issue of suitability: of the work assignment, of the employee, of the manager or supervisor, and of the potential telework work site.

The telework initiative has been built around several key principles which are outlined in the Telework policy, and which the employer sees as vital to the successful introduction of telework in the Public Service. In short, for each case of telework, departments must ensure that:

1. it is operationally feasible;

2. it does not result in any loss of output;

3. it is voluntary;

4. it does not generate extra costs that cannot be recouped over a reasonable period of time;

5. it has been approved by management;

6. the employee is still subject to the terms and conditions of employment or the relevant collective agreement; and

7. a description of the telework arrangement signed by the supervisor has been given to the employee.

Employee relations issues are central to making telework situations feasible. These include such issues as hours of work, eligibility for overtime, accessibility, stand-by, call-back and reporting pay, and workers' compensation for injuries sustained during work hours at the teleworkplace.

This publication also addresses the technical side of telework, such as equipment supply, maintenance and repair, and proper record-keeping. It also attempts to steer employees and managers through the difficult areas of liability (both equipment and personal), conflict of interest, ethics, and security. Because each employee represents a unique situation, there are some issues (for example, taxation benefits, zoning requirements, and insurance) where only general guidance can be given and the involvement of professionals is suggested.

Finally, this publication addresses the responsibilities of all participants in the telework situation: departments, managers, supervisors, and employees. It also suggests the training and/or counselling that should take place prior to the launching of any arrangement. It concludes with a questions-and-answers section designed to highlight some of the key issues outlined in the other two sections of this publication.

PART 1

TELEWORK PILOT POLICY

POLICY OBJECTIVE

To allow employees to work at alternative locations, thereby achieving a better balance between their work and personal lives.

POLICY STATEMENT

The employer recognizes the opportunities that the telework option can present, and during the period covered by the pilot policy (September 1, 1992 - August 31, 1995), encourages departments to consider applying the concept where it is economically and operationally feasible to do so.

APPLICATION

This policy applies to the departments and agencies listed under Schedule 1, Part 1 of the *Public Service Staff Relations Act.*

OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Permettre à l'employé de travailler hors du lieu officiel de travail de façon à mieux organiser sa vie professionnelle et personnelle.

ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

L'employeur reconnaît que le régime de télétravail présente une occasion a saisir et, pendant la période de sa mise à l'essai (du 1er septembre 1992 au 31 août 1995), invite les ministères à l'adopter lorsque la formule est rentable et réalisable.

APPLICATION

La politique vise les ministères et les organismes mentionnés à l'annexe 1, partie 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

POLICY REQUIREMENTS

1. In a teleworking situation, the employee's *official workplace* (business address) is the place where the employee would work if there were no telework situation.

Note: The *teleworkplace* is the other location where the employee is permitted to work.

2. The approval of each telework situation shall be made on a case-by-case basis and shall be at the discretion of management. Telework is not to be viewed as an employee right.

3. Prior to approving requests from employees to telework, whether for some or all of the regular work week, departments shall ensure that the following conditions apply:

3.1. each case must be operationally feasible. Having the work done at the teleworkplace must make sense from the point of view of the overall operation;

EXIGENCES DE LA POLITIQUE

1. En régime de télétravail, le *lieu de travail officiel* de l'employé (adresse au travail) est l'endroit où l'employé travaillerait s'il n'y avait pas de régime de télétravail.

Remarque: le *lieu de télétravail* désigne l'autre endroit ou l'employé est autorisé à travailler.

2. L'approbation des demandes de participation au régime est laissée à la discrétion du gestionnaire, et chaque cas doit être traité séparément. Le télétravail ne doit pas être considéré comme un droit conféré à l'employé.

3. Avant d'autoriser l'employé à participer au régime, pour une partie ou la totalité de la semaine de travail régulière, le ministère s'assure qu'existent les conditions suivantes :

3.1. la tâche doit pouvoir être accomplie au lieu de télétravail, et son exécution doit être logique du point de vue de l'ensemble des opérations;

3.2. there must be no loss of output. Departments shall ensure that for each teleworker, the overall quality and quantity of work (reviewed in accordance with the Performance Review policy) does not diminish relative to that carried out in the official workplace;

3.2. il ne doit pas y avoir baisse de productivité. Le ministère s'assure (en appliquant la politique d'examen du rendement) que la qualité et la quantité des tâches accomplies au lieu du télétravail ne sont pas inférieures à ce qu'elles seraient si elles étaient exécutées à l'administration centrale;

3.3. having the work done at the teleworkplace must not cost more than having it done at the official workplace. Certain up-front costs are permissible, provided they can be recouped over a reasonable period. In summary, no telework situation shall be approved that would generate ongoing net additional costs;

3.3. le régime ne doit pas occasionner de frais supplémentaires; certains frais de démarrage légitimes sont autorisés à condition d'être amortis dans un délai raisonnable. Bref, le ministère ne doit jamais autoriser la participation à un régime de télétravail s'il en résulte des frais additionnels nets;

3.4. no employee shall be required to telework, that is, employee participation in telework is to be voluntary. With reasonable notice by either party, a telework arrangement may be terminated at any time;

3.4. le ministère ne peut obliger un employé à participer à un régime de télétravail. Chaque partie peut annuler le régime n'importe quand en donnant le préavis réglementaire;

3.5. telework shall not affect the terms and conditions of employment of employees, nor the provisions of their relevant collective agreements. In addition, aspects such as existing policies and legislation still need to be respected;

3.5. le régime ne modifie pas les conditions d'emploi ni les dispositions de la convention collective de l'employé. En plus, tous les aspects des politiques, de la législation, etc. doivent être respectés;

3.6. details of the telework arrangement signed by the supervisor shall be given to each employee participating in a telework situation;

3.7. departments are to ensure that all existing telework situations established prior to the introduction of this three-year pilot meet all of the requirements of the telework policy; and

3.8. pending further review by the Treasury Board Secretariat, satellite offices are to be exempt from the requirements of the Telework policy.

4. Before approving requests, departments should provide employees with counselling and guidelines on what is involved in telework. Once requests are approved, both employees and their supervisors should be trained on the practical considerations of telework, where it is considered appropriate or necessary.

5. While the employer will provide the employee's supplies and equipment, employees are responsible for the costs of maintaining the teleworkplace (such as insurance, heat, and hydro). Each employee must also ensure:

5.1. that a telework arrangement does not violate municipal zoning regulations;

3.6. les détails du régime de télétravail signées par le superviseur doivent être remis à chaque employé qui participe au régime;

3.7. le ministère doit s'assurer que tous les projets de télétravail lancés avant l'introduction du programme pilote de trois ans répondent aux exigences de la politique de télétravail;

3.8. en attendant que le Secrétariat du Conseil du Trésor revoit la politique, les bureaux satellites seront exemptés des exigences de la politique de télétravail.

4. Avant d'approuver les demandes, les ministères devraient renseigner et conseiller les employés sur ce que représente le télétravail. Une fois les demandes approuvées, les employés et leurs superviseurs devraient recevoir une formation sur les questions pratiques du régime, lorsqu'on le juge pertinent ou nécessaire.

5. L'employeur prête à l'employé les fournitures et le matériel de base pour travailler, et l'employé assume les frais d'entretien (assurances, chauffage, électricité, etc.) du lieu de télétravail. De plus, l'employé s'assure:

5.1. que les règlements de zonage municipaux sont respectés;

5.2. that the teleworkplace is adequately equipped from a safety and health point of view; and

5.3. that the environment of the teleworkplace is such that the employee will be able to respect the terms and conditions of employment, relevant collective agreements, legislation, and policies.

6. Employees shall use supplies and equipment belonging to the employer only for the purposes of carrying out the employer's work.

7. Departments shall encourage employees to consult their bargaining agent before undertaking a telework arrangement. Employees are to be encouraged to share the details of the arrangement with their bargaining agent.

MONITORING

Departments must maintain records indicating the number of employees who are teleworking, and be able to demonstrate that each teleworking arrangement complies with the conditions outlined in this policy.

5.2. que le lieu du télétravail est doté d'un matériel conforme aux normes de sécurité et de santé;

5.3. que l'ambiance du lieu de télétravail se prête à l'observation de ses conditions d'emploi et de sa convention collective, de la législation, des politiques, etc.

6. L'employé utilise exclusivement pour ses activités professionnelles les fournitures et le matériel prêtés par l'employeur.

7. Le ministère doit encourager les employés à consulter leur agent négociateur avant de commencer un régime de télétravail et par la suite, à leur communiquer les détails de ce régime.

SURVEILLANCE

Le ministère doit indiquer dans ses dossiers le nombre d'employés en régime de télétravail et être en mesure de faire la preuve que chaque régime de télétravail est conforme aux conditions énoncées dans la présente politique.

REFERENCES

- Performance Review policy
- Collective agreements
- Terms and conditions of employment
- *Public Service Staff Relations Act*
- *Conflict of Interest and Post-Employment Code*
- Security policy

RÉFÉRENCES

- Politique d'examen du rendement
- Conventions collectives
- Termes et conditions d'emploi
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*
- *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique*
- Politique sur la sécurité

ENQUIRIES

Enquiries about this policy should be directed to the responsible officers in departmental headquarters who, in turn, may direct questions to and seek advice and guidance from:

Policies and Procedures Group
General Personnel Policy
Development and
Compensation Division
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Les demandes de renseignements au sujet de la politique de télétravail seront adressées aux agents compétents de l'administration centrale du ministère, qui peuvent à leur tour demander l'avis du :

Groupe des politiques et des procédures
Division de l'élaboration des politiques du personnel en général et de la rémunération
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor

PART 2

IMPLEMENTING TELEWORK

1. INTRODUCTION

(A) Background

The purpose of this part is to acquaint you with the practical considerations of a relatively new flexible work arrangement – telework.

The concept of a flexible work arrangement is not new to the Public Service. In the past few years several types of flexible working arrangements have been proposed and adopted. These include: part-time employment, job sharing, compressed work week and, more recently, self-funded leave. Each of these initiatives is aimed at helping employees balance their work and personal responsibilities.

As we approach the year 2000, it becomes increasingly important that the Public Service employ innovative strategies to meet the needs of a drastically changing work force. These changes are characterized by: an ageing work force and its changing expectations; an increase in the number of women entering and remaining in the paid work force; a transition in the traditional family structure; and the potential labour shortage as a result of the "baby bust". Clearly, the Public Service must become as competitive as possible in its recruitment and retention efforts. Attractive working arrangements which can be adapted to suit the individual needs of possible candidates will be of significant value in promoting the Public Service as a comparatively attractive employer, thereby securing its share of the most skilled recruits, while retaining the services of those who are already employees.

The idea of employees' teleworking is not a new concept. Telework has been practised for several decades in occupations such as sales, consulting, accounting, and journalism. Significant numbers of employers in both the public and private sectors throughout North America and elsewhere have instituted telework policies for their traditional office workers. For example, the U.S. government has implemented "Flexiplace" as an alternative work arrangement for federal Civil Service employees.

There are a number of driving forces promoting the advancement of telework as a feasible alternative work arrangement. Some of these include advances in and affordability of computer and telecommunications equipment, a need for new employment opportunities for persons with disabilities, new lifestyles and flexible work environments, an increase in single parent and

dual career households, an ageing North American work force, and concerns about air quality, traffic congestion, and energy conservation.

(B) The Telework Project

(1) Treasury Board/Departmental Team

The Policies and Procedures Group in the Personnel Policy Branch of the Treasury Board Secretariat (TBS) was given the responsibility of exploring the feasibility of having employees telework, with the objective of drafting a Telework policy for the federal Public Service. To achieve this objective, an interdepartmental working group was established in August 1990. It comprised representatives from several departments as well as TBS experts from areas such as staff relations, communications, administration and law. As part of the process, views were sought from departments and other employers, as well as from bargaining agents.

(2) Three-Year Pilot

Telework is expected to have a significant impact on management, employees and the way work is completed in the Public Service. Because this initiative is a relatively new concept for the Public Service and there is a great deal to be learned, the policy is being implemented as a three-year pilot project with an evaluation in the third year to permit all interested parties to monitor the implementation and propose appropriate changes to the policy.

(3) Teleworking Situations Prior to September 1, 1992

Departments are to ensure that all telework situations established prior to September 1, 1992 meet all of the requirements of the Telework policy.

(C) Definition of Telework

For the purposes of the Public Service telework initiative, two definitions have been developed with respect to the term "workplace". This has been done to ensure consistency, to avoid confusion and to prevent the unwarranted payment of benefits in certain policy areas.

official workplace: the location where the employee would ordinarily work if there were no telework situation, that is, the employee's headquarters. In a teleworking situation, the employee's official workplace continues to be the official workplace business address.

Teleworkplace: the location at which the employee and the employer have mutually agreed the employee will telework.

In general, telework involves the authorization for employees to work away from their official workplace for part or, in some cases, all of their regular work week. Although in most cases it is anticipated that telework arrangements will involve employees' working from their homes, it is by no means limited solely to the home. Any location away from their official workplace (further explained in section 4.A), with the exception of satellite offices, may be suitable, provided certain overriding principles are respected. These principles, which include the need to maintain service to the public and cost-effectiveness, are described more fully elsewhere in this document.

Telework is not about "cottage industry" style work where workers have traditionally had few benefits and protections. Rather, telework encompasses the move of traditional office workers away from their regular place of work to a teleworkplace such as the home. Under a telework arrangement, employees retain all of their protections, terms and conditions of employment, and benefits.

Many terms other than "telework" are currently being used. Examples include "remote working", "working at home" and "telecommuting". While earlier versions of this document employed the term "working at home", the term "telework" has been substituted since working at home implied that the teleworkplace could only be an employee's home. Telework, however, more appropriately reflects the concept since its prefix "tele" means "at a distance" or "from afar", and it is intended that the policy will permit employees to work from a range of alternative locations other than the official workplace.

Just as employee participation in telework situations must be voluntary, management agreement is also a must and telework programs should provide for training or counselling, when required, of both employees and their supervisors.

(D) Why Telework?

As mentioned earlier, as the "baby boomers" leave the Public Service, there will be a growing demand on a diminishing pool of skilled labour. This will likely result in increased competition between the Public Service and other employers. A flexible workplace would make the Public Service a more attractive place to work and would benefit both the employer and employees in many ways. Some of these benefits are outlined later in this document.

Telework arrangements can be a more efficient way of performing certain types of tasks because they may be re-arranged in such a way that there are

fewer distractions than usually occur in an office setting. Work that at times might be interrupted due to inclement weather might continue and under such circumstances, teleworkers would have an advantage over those employees who must commute.

One of the primary objectives of the telework initiative is to allow employees to work away from the official workplace, thereby achieving a better balance between their work and personal lives. Because the employer recognizes the opportunities that the telework option can bring, it encourages departments to consider applying the concept where it is economically and operationally feasible to do so.

(E) For Whom Is Telework Appropriate? (see also 3.A)

Employees who are self-motivated and wish to have the flexibility that telework provides tend to be the better candidates for this option.

When an employee requests a telework arrangement, management must assess whether the type of function performed by that employee can feasibly and economically be performed from a remote location. Some of the many examples of occupations which may be suitable for this type of arrangement include computer programming and analysis, word processing, translating, proofreading, editing, writing, telephoning, accounting, financial analysis and bookkeeping.

It is strongly recommended that before approving requests, departments provide employees with counselling and information on what is involved in telework. Once requests are approved, both employees and their supervisors should be trained and/or counselled on the practical considerations of the telework arrangement (see section 12).

(F) Perceptions and Attitudes

In the past, there has been a corporate, societal and even personal reluctance to accept telework as a viable work alternative. However, this reluctance is diminishing as more is learned about the increasing success of this alternative work arrangement. In fact, this alternative work arrangement has been successfully functioning in other sectors for years.

Information and education about the scope, criteria, suitability and benefits of alternative work arrangements may change traditional attitudes and perceptions. They may help Public Service managers realize that, while telework situations are not appropriate for all employees, they may be beneficial for some. Such education may also help to dispel the

misconception that telework is primarily a woman's issue, rather than one which is intended to be gender-neutral.

While the telework option is not suitable for everyone and managers are under no obligation to authorize such arrangements, they should at least seriously consider each situation on its own merit. Information gained from public and private sector experiences can help supervisors make informed decisions based on a review of the pros and cons, taking into account employee suitability, operational feasibility and cost-effectiveness.

2. GENERAL INFORMATION

The employer, employees and Canadians in general can be affected by telework situations. This section presents some of the potential advantages and disadvantages for each of these groups.

(A) Advantages of Telework

(1) The Employer

- Improvements in employee productivity, effectiveness and morale. Studies indicate that the telework arrangement results in "better" work for time spent. There is also strong evidence that telework increases production partly because of decreased number of interruptions and distractions, fewer rules, regulations and rigid routines.

- Expanded "pool" of potential workers: employees who need to care for dependants such as children and the elderly; employees with disabilities; employees with commuting difficulties; and superannuated employees who wish to remain in the work force and whose capabilities are still required by the department.

- Reduction in office space and parking facility requirements.

- Attractive working condition to aid in the recruitment and retention of skilled employees; an aid in reducing the voluntary separation of key employees.

- Decline of absenteeism: while employees are expected not to work when they are too ill to perform their duties, the telework initiative is intended to extend to employees the flexibility to make the decision that although they may feel too ill to complete a full day of work, they may feel well enough to complete a partial day of work at home.

- Accommodation of trained employees with health problems or disabilities while they are still able and willing to work.

- During snow and other emergencies, office workers often cannot get to work on time or early departures may be authorized. In some cases, they cannot get to work at all. In the case of snow storms, for example, teleworkers may be able to continue to work regardless of the weather.

- Carry-over of benefits of management-by-results to other parts of the organization.

(2) Employees

- Reduced commuting time.

- Increased flexibility to coordinate work schedules with personal and family priorities.

- Ability to capitalize on personal peak productivity periods.

- More control over their lives through increased flexibility to balance work and personal responsibilities.

- Increased physical comfort, for example, the ability to work in more comfortable clothes, take short breaks as needed and not at fixed times, work in a personalized work area where lighting, heat, and humidity may be adjusted.

- Reduction in costs for transportation, parking, food, clothing and child care, for example.

- Improvement in communications. Studies show that telework usually compels supervisors and employees to learn new methods to communicate and this tends to result in an overall improvement in this area.

- Reduced stress due to increased freedom from supervision, traffic tie-ups, worries regarding children, and improved finances because of reduced costs.

- Sense of renewal and motivation especially in ageing or plateaued workers.

(3) Canadians in General

- Reduction in traffic congestion and accidents, and reduction (over time) in cost for new roadways.
- Contribution to the harmonization of work and family life.
- Very "Green": reduction in air pollution and less use of transportation fuels (energy conservation).
- Reduction in taxes: a decrease in the need to levy taxes for environmental and transportation measures.
- Improved employment opportunities and greater ease of "getting to work" for persons with disabilities and those who have restricted mobility.
- Reduction in problems associated with the care of the elderly and of "latch-key" children.
- Gradual decrease in the need for mass transit.
- Boost to private sector businesses in suburbs.
- Fewer burglaries if homes are not empty during working hours.

(B) Disadvantages of Telework

(1) The Employer

- Some loss of direct control over employees: the supervisor of an employee who is teleworking cannot visually monitor the employee at his or her desk. As a result, the supervisor may feel that there has been some loss of direct control over that employee. To counteract this, supervisors may wish to take certain measures such as establishing clear work objectives, permitting only reliable employees to telework, and maintaining frequent contact by telephone or electronic mail.
- Potential for distraction leading to decline in work output: telework is for proven employees who are organized, disciplined, and conscientious self-starters. Departments should ensure the suitability of the telework environment. A description of the telework arrangement reflecting the responsibilities of both parties is required and must be signed by the supervisor.

- Possible negative public perception: teleworkers should be counselled to use their discretion. Some individuals may feel that employees who telework are not really working, even though this is contrary to evidence that telework usually results in greater effectiveness and efficiency. Employees should use their judgement and common sense to avoid embarrassing the government.

- Training and counselling costs: U.S. studies suggest that the average training costs are approximately $150 per employee.

(2) Employees

- Isolation and reduced social interaction: some individuals who telework may experience a sense of isolation from the office environment and reduced social interaction with colleagues. One way to minimize feelings of isolation may be to have the employee return to the office to spend part of the work week with colleagues.

- Impact on career and promotional opportunities: some telework employees express concern that by decreasing their visibility in the office, they may damage their career objectives because of the "out-of-sight, out-of-mind" phenomenon. Departments have an obligation tc provide their employees with information about various matters such as those relating to employment opportunities, administration, and items of general interest. While it is certainly easier and more convenient to carry out this responsibility when employees work in premises controlled by the employer, the fact that certain employees do not work in places controlled by the employer does not in any way remove the employer's responsibility to ensure that its employees are adequately informed. Departments are responsible for determining how this will be achieved and might tailor-make arrangements to suit individual telework situations.

- Costs of increased electricity in the home, possible extra insurance coverage needs, and other costs: any increase in these costs as a result of a telework arrangement is the responsibility of the employee. However, any such increase in costs would likely be of a limited nature and constitute a trade-off. Each employee, however, would need to analyze and accept these as a cost of telework before deciding to request this work arrangement.

(3) Canadians in General

- Possible loss of income to private sector firms in city cores, transportation companies, automobile sales and service, parking lot

owners, restaurants and stores which cater to Public Service employees during working hours.

- Possible loss of tax income to governments for fuel, goods and services, provincial sales taxes and as a result of deductions from the employee's taxable income.

(C) Telework for Part or All of the Work Week

Telework can be for all or some of the regular work week. It may be advantageous for an employee to work part-time at home on a daily basis, or on certain days only. What is key is that each arrangement should be designed to accommodate the needs of both employees and their supervisors.

(D) Productivity

Existing telework programs in both the private and public sectors have demonstrated that productivity is often increased when an individual works off-site. This may be due to fewer interruptions and distractions, and/or an increase in personal motivation and work commitment. It has also been shown that there are fewer "incidental" absences, partially due to a reduction in stress.

At home, the employee is free from the structured office environment with its emphasis on start and stop times, imposed rules and regulations, and rigid routines. At home, the employee does not have to work in an open-office environment which tends to have attendant interruptions and a lack of privacy, and there is freedom from certain group norms which may limit productivity.

Whether at the teleworkplace or at the official workplace, whenever there is a change in an employee's job (in the actual duties or in the percentage of time allocated to each duty), the supervisor as well as the employee should review any corresponding change in the objectives and expected results, and adjust these if necessary, in accordance with the principles of the Performance Review policy.

It is not intended that management should place demands on the teleworker that are inconsistent with the standards of work that would have been placed on the employee were he or she working in the normal office environment. The reverse also applies to those employees who remain in the official workplace.

- Possible negative public perception: teleworkers should be counselled to use their discretion. Some individuals may feel that employees who telework are not really working, even though this is contrary to evidence that telework usually results in greater effectiveness and efficiency. Employees should use their judgement and common sense to avoid embarrassing the government.

- Training and counselling costs: U.S. studies suggest that the average training costs are approximately $150 per employee.

(2) Employees

- Isolation and reduced social interaction: some individuals who telework may experience a sense of isolation from the office environment and reduced social interaction with colleagues. One way to minimize feelings of isolation may be to have the employee return to the office to spend part of the work week with colleagues.

- Impact on career and promotional opportunities: some telework employees express concern that by decreasing their visibility in the office, they may damage their career objectives because of the "out-of-sight, out-of-mind" phenomenon. Departments have an obligation to provide their employees with information about various matters such as those relating to employment opportunities, administration, and items of general interest. While it is certainly easier and more convenient to carry out this responsibility when employees work in premises controlled by the employer, the fact that certain employees do not work in places controlled by the employer does not in any way remove the employer's responsibility to ensure that its employees are adequately informed. Departments are responsible for determining how this will be achieved and might tailor-make arrangements to suit individual telework situations.

- Costs of increased electricity in the home, possible extra insurance coverage needs, and other costs: any increase in these costs as a result of a telework arrangement is the responsibility of the employee. However, any such increase in costs would likely be of a limited nature and constitute a trade-off. Each employee, however, would need to analyze and accept these as a cost of telework before deciding to request this work arrangement.

(3) Canadians in General

- Possible loss of income to private sector firms in city cores, transportation companies, automobile sales and service, parking lot

owners, restaurants and stores which cater to Public Service employees during working hours.

- Possible loss of tax income to governments for fuel, goods and services, provincial sales taxes and as a result of deductions from the employee's taxable income.

(C) Telework for Part or All of the Work Week

Telework can be for all or some of the regular work week. It may be advantageous for an employee to work part-time at home on a daily basis, or on certain days only. What is key is that each arrangement should be designed to accommodate the needs of both employees and their supervisors.

(D) Productivity

Existing telework programs in both the private and public sectors have demonstrated that productivity is often increased when an individual works off-site. This may be due to fewer interruptions and distractions, and/or an increase in personal motivation and work commitment. It has also been shown that there are fewer "incidental" absences, partially due to a reduction in stress.

At home, the employee is free from the structured office environment with its emphasis on start and stop times, imposed rules and regulations, and rigid routines. At home, the employee does not have to work in an open-office environment which tends to have attendant interruptions and a lack of privacy, and there is freedom from certain group norms which may limit productivity.

Whether at the teleworkplace or at the official workplace, whenever there is a change in an employee's job (in the actual duties or in the percentage of time allocated to each duty), the supervisor as well as the employee should review any corresponding change in the objectives and expected results, and adjust these if necessary, in accordance with the principles of the Performance Review policy.

It is not intended that management should place demands on the teleworker that are inconsistent with the standards of work that would have been placed on the employee were he or she working in the normal office environment. The reverse also applies to those employees who remain in the official workplace.

3. SUITABILITY FOR TELEWORK

Key to the success of telework arrangements is the suitability of the work assignment, the employee and the manager. The following gives a brief overview of some ideal characteristics of each.

(A) For What Jobs Is Telework Appropriate?
(see also 1.E)

Successful telework programs need not be restricted to jobs with measurable output, such as word processing. An examination of work performed in the office may reveal many jobs which could potentially be performed equally well from a teleworkplace. In addition, field workers, such as inspectors, and some engineers who use their office space only occasionally, may find that a telework arrangement is a viable work alternative. Managers and employees may wish to keep in mind, however, that certain jobs cannot feasibly be completed from an alternative location; for example, those that would require the removal of sensitive materials that directly affect the public (e.g., passport documentation, UIC documentation). Information such as this, if lost or stolen, could cause embarrassment to the government or hardship to citizens. Similarly, jobs which require extensive face-to-face interaction with the supervisor, the public, or other employees might not be suitable for consideration. Other inappropriate situations include, for example, those involving specialized facilities, equipment, or frequent need for access to paper files. These would render it physically impossible for the work to be done at a teleworkplace.

Departments should ensure that the profile of those jobs identified as being suitable for telework incorporate and promote the equitable application of this initiative across all employment groups and levels.

To summarize, each potential telework situation should be examined on a case-by-case basis taking into account the principles outlined in this document.

(B) Employees

Experience has shown that the most successful teleworkers are individuals who like to work on their own. They are independent people who are self-starters, are able to set their own priorities and deadlines, can assess their own performance, and require little ongoing direct supervision.

Employees suitable for the telework option should generally have successful performance records. In addition, they should be highly motivated

individuals with good time-management skills, and be well-organized and achievement-oriented.

Suitability for telework is also linked to the employee's affiliation needs. Individuals with a lower need for social interaction are less likely to experience feelings of isolation when teleworking.

Telework should not be viewed as a substitute for child or elder care. Based on experience in the private and public sectors, combining a telework arrangement with the full-time care of young children or elders may jeopardize the success of both, and accordingly, these types of arrangements should be discouraged. Employees who volunteer for telework solely for part-time child or elder care purposes should be informed of the likely pitfalls. Telework is often preferred by parents of older children, to avoid the "latch-key kid" problem, and by employees who need to be available for occasional care of elders who are otherwise relatively independent. Telework may also be a viable option for the occasional professional development day when there is no alternative child care available.

(C) The Manager or Supervisor

An individual supervising a telework arrangement should ideally have better than average supervisory and communication skills and should be able to clearly define specific tasks and expectations. While true for all jobs, it is especially important for supervisors of employees who are teleworking to review work performance against pre-established objectives.

Supervisors with a strong need to physically "observe" their employees working must re-orient their management style or they will likely be unable to properly contribute to the success of telework projects. It is necessary that these supervisors trust their employees. Those who supervise by "coaching" rather than "policing" their staffs are more suitable for supervising "off-site" employees. Just as employees must be achievement-oriented, supervisors must be results-oriented. In summary, supervisors need to be as supportive of the telework concept as their employees are.

4. THE TELEWORKPLACE

(A) For What Locations Is Telework Appropriate?

As outlined earlier in this publication, many terms other than "telework" are currently in use. The term "telework" is used to describe a flexible work arrangement whereby employees who have traditionally carried out their work-related duties at the official office may now receive approval to perform these duties from a teleworkplace. The term "teleworkplace", in

most instances, will refer to the employee's residence. While it could include other non-office locations such as a cottage, the provisions of the Telework policy do not for the moment apply to satellite offices. In all cases, for the purposes of the Telework policy, the location(s) will be mutually agreed to by the supervisor and the employee as the teleworkplace.

(B) Satellite Office or Shared Facility Centre

A satellite office is an office where the employees (who are usually employed by the same employer) work together away from the normal office. The premises, which are generally owned or leased by the employer, are usually located in or near the neighbourhood of the employees who work in the satellite office. A shared facility centre is essentially the same as a satellite office except that the employees are employed by more than one employer.

For now, satellite offices or shared facility centres are excluded from the Telework policy as there are some important distinctions from working at home. Many of the major issues covered in this implementation publication, such as zoning, the Travel Directive, taxes, insurance, and occupational safety and health do not apply in the same way to satellite or other similar offices. The extent to which these types of issues impact on such locations can only be determined following an extensive review of the satellite office concept – a review to be undertaken by the Treasury Board Secretariat once the Telework policy has been introduced. The exclusion from the policy of satellite offices or shared facility centres does not mean that departments may not establish these types of workplaces; it only means that for now, the provisions of the Telework policy do not apply.

(C) Occupational Safety and Health

In teleworking situations where employees are working at home, it is understood that they will take reasonable steps to ensure their own safety.

5. PRINCIPLES WHICH MUST APPLY TO EACH TELEWORK SITUATION

(A) General

(1) Each case is operationally feasible

- service to the public must not be adversely affected
- it has to make sense from a business viewpoint
- all aspects, including possible increases in the workload of those remaining in the office, must be considered

(2) There is no loss of output

- employees must perform work that is at least as much and carried out as well as when they were at the office
- the level of service to the public must not be reduced

(3) It does not generate extra costs

- having the work done at a teleworkplace must not cost more than having it done at the office
- there must be no additional ongoing net cost (one-time start-up costs are permissible, provided they are recouped over a reasonable period)

(4) It has been approved by management

- telework is not an entitlement
- each request is to be reviewed on a case-by-case basis

(5) It is voluntary

- where employees telework, they must do so voluntarily
- termination of an arrangement may occur at any time, with reasonable notice, by either party

(6) Telework does not affect the terms and conditions of employment, nor the provisions of collective agreements of employees

- only the place of work changes; other elements remain the same, including the need to respect existing legislation, policies, collective agreements and terms and conditions of employment

(7) A description of the telework arrangement, signed by the supervisor, must be given to each employee involved in a telework situation

(B) Discretion of Management

It is essential that the approval of individual telework situations be left to the discretion of departments, and that all telework arrangements be in accordance with the terms of the relevant collective agreements or terms and conditions of employment.

(C) Description of the Telework Arrangement Document

Whatever the duration, the supervisor must sign a description of the telework arrangement (Telework Arrangement Document) prior to the commencement of all telework situations. This document should reflect the understanding reached between the supervisor and the employee and address issues such as:

- the voluntary nature of the arrangement,
- the duration of the arrangement,
- the specific days the employee will telework,
- hours of work, including overtime (to be established within the provisions of collective agreements),
- the telework location,
- work objectives and expected results,
- issues of liability (personal and equipment),
- the requirement to adhere to all aspects of government policies, rules and regulations,
- responsibility for increases in costs associated with telework, i.e., utilities and insurance,
- conditions for termination of the arrangement,
- whether the arrangement is to be regular or episodic, and
- anticipated telework training required.

Departments should encourage employees to consult their bargaining agent before undertaking a telework arrangement. Employees are to be encouraged to share the details of the arrangement with their bargaining agent.

(D) Terminating or Modifying an Arrangement

Participation in a telework arrangement should not be viewed as an entitlement or a right, nor as an obligation. Termination of a telework arrangement remains an option available to either party. The terms of such a termination should be mutually agreed to prior to the commencement of the arrangement and should be reflected in the telework arrangement document.

6. TERMS AND CONDITIONS

In general, the benefits of employees who telework are the same as if they were working at the official workplace.

(A) Hours of Work

The work schedules of teleworkers need to identify the days and times the employee will work in each work setting. Work schedules can parallel those in the office or be specific to the telework arrangement. Periodic work

schedule adjustments should be made, if necessary, to achieve an optimal schedule suiting employee and organizational needs. Management should ensure that the telework arrangement provides the flexibility to request that an employee return to the office on a sporadic basis when and if required.

Most existing collective agreements permit only a restricted application of telework arrangements. Most current provisions on hours of work have daily parameters, for example, 7 1/2 hours within an 11-hour period from 7 a.m. to 6 p.m. A telework arrangement would have to respect these or any other collective agreement provisions.

(B) Overtime

Any overtime work must be authorized in advance by the employer or must be in accordance with standard operating instructions.

(C) Accessibility

Whether working at the official workplace or at a teleworkplace such as the home, employees and their supervisors should agree (in accordance with their relevant collective agreements or terms and conditions of employment) as to what the official hours of work should be, as well as when and how the employee should be available or accessible to the supervisor. Supervisors do not normally contact employees, regardless of their work location, for work-related purposes outside the employees' official hours of work. If this is required, it could give rise to claims for stand-by, call-back or overtime pay (see 6.E).

In summary, it is particularly important that in telework, accessibility be well-defined and mutually agreed to by both the manager and employee, and as per the section dealing with productivity, management should not place demands on the teleworker which are inconsistent with demands that would have been placed on the employee were he or she working in the official workplace.

(D) Workers' compensation

Under the *Government Employees Compensation Act*, and consistent with the jurisprudence on the subject of workers' compensation, Public Service employees who are injured in the course of their duties are to be compensated for their work-related illnesses or injuries. This is the case whether the illness or injury takes place at the employer's official workplace or at any other location, including the employee's automobile, hotel room or home. This is consistent with the *Canada Labour Code*, which defines the

"work place" as any place where an employee is engaged in work for the employer, and this can include employees' "homes".

It should not be presumed that liability for compensation cases will increase just because employees are teleworking. Labour Canada suggests that where employees telework, compensation costs may increase due to the following reasons:

(1) the employer may have a diminished ability to prevent work-related accidents. While this may be true, it may also be the case that such accidents are less likely to occur at home where the employee is more familiar with the layout of the premises and furnishings;

(2) greater difficulty in proving or disproving that an accident at home occurred while the employee was performing work for the employer; and

(3) while employees are to be compensated for all work-related injury or illness, there may be some additional administrative complexities (none of them new or incapable of resolution) in processing a claim where the employee's official workplace is in one province, but the teleworkplace is in another.

The employee must bring any accident or injury occurring in a telework situation to the immediate attention of the supervisor.

(E) Stand-by/Call-back/Reporting Pay

Present collective agreement provisions deal with employees' being off duty and being called back to work. Telework situations may well result in a blurring of on-duty, off-duty status, and what may be considered to be away from or a return to a work location when home and the work location are one and the same. The problem may be exacerbated by the existence of communications links allowing or requiring "work" outside the employee's normal hours of work.

(F) Isolated Post Allowance

For the purposes of the Isolated Posts Directive, employees who telework will be considered to be working at the "official workplace" as defined in the policy. A telework arrangement in itself will not give rise to claims for isolated post allowances.

(G) Disability Insurance

For the person who teleworks, access to various benefit plans, such as disability insurance, appears to remain unchanged inasmuch as work location is not a factor in approval of the claim.

7. TECHNICAL DETAILS

(A) Types of Equipment

The equipment requirements for teleworkers will depend on the requirements of the job. In some cases only a pen and paper, and perhaps a telephone, may be required. In other cases, more specialised equipment may be required, and might include some of the following: a computer, a modem, additional telephone features (call forward, call waiting, voice mail messaging), a printer, a facsimile machine, electronic mail, a photocopier, a pager, a cellular telephone, specialised equipment for persons with disabilities.

(B) Who Provides the Equipment?

The department is responsible for determining, based on the type of arrangement, what equipment and supplies are required by the employee in a telework situation. In addition, departments are to supply equipment such as computers, facsimile machines, modems and photocopiers. Departments will not undertake to provide furnishings that would reasonably be found in most homes and could be used for work purposes.

(C) Maintenance of Equipment

While the employer may provide the equipment for telework arrangements, and be responsible for appropriate repairs to and maintenance of this equipment, the employee must ensure that this equipment is used only for the purpose of conducting official business. Employees must treat equipment loaned by the employer with care, and take reasonable steps to prevent abuse or negligence. In the event that equipment is damaged, it is the employee's responsibility to inform his or her manager as soon as the damage is discovered.

(D) Records

The teleworker may need access to records, regulations, handbooks, manuals, and files normally maintained at the central office. As it is not always practical to duplicate paper records or maintain a library in the home office, personal computers and modems may allow employees to communicate with the office from any location and access records stored electronically.

8. LEGAL/SECURITY/CONFLICT OF INTEREST ISSUES

(A) Liabilities: Equipment and Personal

The 1990 Indemnification policy provides that the government will bear equipment losses if the damage occurred in the course of employment and the employee was acting honestly and without malice. In addition, employees should not be liable for costs for damages caused by the employer's equipment. Employees would likely be indemnified should they suffer any losses as a result of an accident. A risk assessment may well suggest enhanced risks in telework situations, but in the decision-making process these would be balanced against the potential savings.

The employee would likely be entitled to compensation in the event of injury on duty at the teleworkplace.

(B) Conflict of Interest

Teleworkers should be reminded of their obligations under the *Conflict of Interest Code*, and that the provisions of the Code apply to all employees, no matter where the workplace is located.

(C) Ethics

The desire to do what is right should be an integral factor in every working decision at every level in the Public Service. A personal commitment on the part of each employee to adhere to the highest of ethical standards, surpassing the letter of the law, is essential if the integrity of the Public Service is to be preserved and, indeed, enhanced. This element should not be altered by a mere change in work location. Teleworkers should be sensitive to the possibility that they may well come under closer scrutiny from the public (neighbours and other observers).

(D) Zoning

Employees are responsible for informing themselves of any municipal or provincial restrictions which could have an impact on their telework situation.

(E) Security Issues

In each telework situation, the employer's security standards must be respected. A statement to this effect should be included in the document setting out the telework arrangement. In addition, before approving requests for telework, departments may wish to carry out threat and risk assessments wherever they appear to be warranted.

(F) Contracting Out

The employee in a telework arrangement is prohibited from contracting out his or her work. In addition, telework is not intended to result in the conversion of Public Service employees to independent contractors.

(G) Employer-Employee Relationship

Telework is not intended to alter the employer-employee relationship currently in existence in the Public Service, nor to set the stage for large-scale privatization and contracting out of work units.

9. FINANCIAL ISSUES

(A) Tax Implications

Revenue Canada Taxation advises that teleworkers may be entitled to deduct certain expenses from their taxable income. However, as the provisions of the *Income Tax Act* are complex, and each telework situation is unique, we have not attempted to provide general guidelines in this area. For more information employees should refer to the "Employment Expenses Tax Guide" that is published by Revenue Canada.

Employees who decide to consider teleworking may wish to talk to their own accountant or to Revenue Canada Taxation. In the course of such discussions they should arrive prepared to discuss, among other issues: whether work will take place in owned or rented premises; the costs of heat, light, hydro and minor repairs; what supplies are utilized in the performance of the duties; and other related expenses such as insurance premiums for the premises.

(B) Equipment and Supplies

Whether work is conducted at the official workplace or at a teleworkplace, equipment and supplies are furnished by the employer. The employer is also responsible for determining, based on the type of arrangement, what equipment and supplies are required by the employee in a telework situation.

(C) Insurance

When the employee's home has been designated his or her workplace and equipment is required by the employee to perform the duties of the position, the employee will not be responsible for insuring the equipment. It is, however, advisable that employees review their home insurance policies, since the use of the home as an office may not be covered by existing home policies. Any increase in home insurance coverage as a result of a telework arrangement is the responsibility of the employee.

(D) Related Expenses

Long-distance telephone charges and other expenses relating to the purchase of supplies, etc., resulting from a telework arrangement are subject to normal employer approval procedures and, once approved, are the responsibility of the employer. Other costs resulting from a telework arrangement (i.e. additional costs in heat and hydro) will be the responsibility of the employee.

(E) Mileage/Travel Costs

Employees who telework and are required to return from their telework location to the official workplace must be prepared to do so at their own expense (e.g., child care, transportation and parking costs). Since telework is voluntary, employees should be prepared to accept these conditions to ensure that no extra expenses are incurred by the employer.

(F) Net Cost

The telework arrangement can bring such benefits as improved recruitment and/or retention of employees, reduced need for office space, and increased productivity. While a one-time start-up cost and possibly some ongoing costs may be incurred, the telework situation should not result in an overall additional net cost to the employer.

10. LABOUR-RELATIONS ISSUES

(A) Consultation

Telework is a new human resource tool, and union-management consultations will play an important role in ensuring it represents the interests of both groups. Treasury Board Secretariat has encouraged, and will continue to encourage, ongoing consultations with the bargaining agents in order to refine the telework policy.

(B) Grievances

Employees have the right to present grievances on any management decision, and decisions pertaining to telework are no exception. If an employee feels that he or she has been treated unjustly with respect to the Telework policy, he or she is entitled to present a grievance through the normal procedure.

(C) Bargaining

A telework arrangement cannot legally alter or prevent the application of any term or condition specified in the employee's collective agreement.

(D) Strikes

In the event of a strike, whether employees are working at the official workplace or at a teleworkplace, many issues come into play and need to be reviewed by management. Some of the issues include: the personal safety of employees, the protection of equipment and other government property and the maintenance of performance. For more specific information concerning procedures to be followed during strikes, refer to Vol. 7, Chapter 10, "Strikes", of the Personnel Management component of the *Treasury Board Manual*.

In the event of a strike, there may occasionally be a need for special interim procedures. For example, in light of the issues raised above, management may decide that teleworkers who are not on strike be asked to temporarily return to the official headquarters office. Teleworkers are entitled to some degree of protection from pickets by virtue of the *Criminal Code of Canada* (s. 381), and in many cases, by their municipal by-laws.

(E) Union Notices

With regard to employee access to union information posted on departmental bulletin boards, departments should remind employees that it is their responsibility to periodically check the boards to inform themselves of the most recent union material.

11. RESPONSIBILITIES

The following represents a suggested division of some of the responsibilities between management and employees involved in telework situations.

(A) Departments

- evaluation of the telework proposal based on operational feasibility and cost-effectiveness, and ultimate approval or denial of the request
- recommended training and counselling for telework participants and supervisors
- provision of equipment, supplies and maintenance
- compliance with the requirements of pertinent government legislation and policies (Government Security, Conflict of Interest, Collective Agreements)
- maintenance of records on teleworkers
- liaison with appropriate government experts for advice and guidance, as necessary, on matters relating to telework
- termination of telework arrangements where necessary
- planning of office space to accommodate those employees who occasionally return to the official office, or those who return at the end of a telework arrangement

(B) Supervisors

- reviewing this publication
- ensuring proper completion of the telework arrangement document and giving a signed copy to the employee
- establishing and advising the teleworker of objectives and expected results
- ensuring compliance with the requirements of pertinent legislation and policies such as Security, Conflict of Interest and Collective Agreements
- participating in telework training and/or counselling
- arranging for periodic reviews with the employee to assess the telework arrangement

- ensuring that employees are advised of the terms of their relevant collective agreements or terms and conditions of employment

(C) Employees

- reviewing this publication
- participating in telework training and/or counselling
- reviewing and understanding performance objectives and expected results
- complying with the requirements of pertinent legislation and policies such as Occupational Safety and Health, Security, and Conflict of Interest
- reviewing personal insurance coverage to ensure its validity in a telework arrangement
- investigating possible zoning restrictions that might affect the telework arrangement
- ensuring that a safe and proper work environment is maintained in the teleworkplace

12. TRAINING AND COUNSELLING

Before approving requests, departments should provide employees with counselling and guidelines on what is involved in telework. Once requests are approved, both employees and their supervisors should be trained on the practical considerations of telework, where it is considered appropriate or necessary. It is recommended that each employee who is interested in telework receive a copy of this publication.

Recommended training for the supervisor and the employee should cover:

Supervisor Topics:

(1) managing for results, rating work produced;

(2) establishing quantity and quality of work expected;

(3) communication with the employee;

(4) administration of the terms and conditions of employment;

(5) trusting the employee and managing from a distance;

(6) maintaining equitable treatment of all employees;

(7) career management issues;

(8) counselling for employees not selected to telework; and

(9) terminating telework arrangements

Employee Topics:

(1) ways to avoid isolation, guilt, or inability to leave work;

(2) finding the best mix of home and office hours;

(3) communicating with supervisors and colleagues, and arranging meetings

(4) work planning and time-management;

(5) progress reporting;

(6) expectations regarding personal responsibility, dependability and accountability, self-discipline and respecting deadlines

(7) adequacy of work station and facilities;

(8) family issues;

(9) image and self-esteem;

(10) dealing with distractions;

(11) public perception;

(12) managing the career from a distance;

(13) recognizing and accepting when a telework arrangement is not successful;

(14) how to establish a safe and ergonomic working environment, including Workers' Compensation and Occupational Safety and Health issues; and

(15) terms and conditions of collective agreements such as overtime, stand-by and call-back.

Technical training may be required by the telework employee, and managers should be prepared to enhance general training by developing and administering any specific training that may be needed. Such specific training may include equipment operation and software applications. Periodic refresher and update courses may also be necessary.

13. INTERFACE WITH OTHER POLICIES AND GOVERNMENT INITIATIVES

Telework arrangements may provide improved employment opportunities for Employment Equity target groups. The language rights of the telework employee should remain the same in the majority of cases. For most situations, the only change will be the location of work. Most government policies will apply in the same manner as though the employee remained at the official workplace.

14. MONITORING AND EVALUATION

The Treasury Board will evaluate the pilot and its application in departments during the third year of the project. The results will be shared with departments and the bargaining agents. To facilitate this evaluation, departments must maintain records indicating the number of employees who are teleworking, and be able to demonstrate that each teleworking arrangement complies with the conditions outlined in the policy. These records must also indicate geographic location, group and level, sex, hours of work patterns, and duties performed. It is suggested that all records be kept in a central location to facilitate the compilation of detailed reports.

15. ENQUIRIES

Enquiries about this document should be directed to the responsible officers in departmental headquarters who, in turn, may direct questions to and seek advice and guidance from:

Policies and Procedures Group
General Personnel Policy Development
and Compensation Division
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

PART 3

QUESTIONS AND ANSWERS

General Concept: Criteria and Benefits

What is telework?

Telework is an authorized working arrangement where employees perform all or part of their regular work away from the official workplace. Telework may also be on a regular or episodic basis.

When was the Telework policy implemented in the Public Service?

The Telework policy was implemented on September 1, 1992, after more than two years of study and consultation that involved bargaining agents and public and private sector employers.

Under the Telework policy, can an employee work in a location other than the home?

Yes. Most locations away from the official workplace (excluding neighbourhood or satellite offices) may be acceptable, provided the policy requirements are respected.

What equipment is needed to telework?

Technological requirements are determined by the work to be done. Some employees may require only pen and paper to do their work; others may require a computer, modem, or dedicated terminal to communicate with people and access the information needed to do their jobs.

Who supplies the equipment under a telework arrangement?

Under a telework arrangement it is the employer's responsibility to supply the necessary equipment. The equipment required will be determined by the work to be done.

Can anyone telework?

Any employee may be eligible to telework provided certain principles are met:

- telework is operationally feasible;

- there is no loss of output;
- it is voluntary;
- it does not generate extra costs that cannot be recouped over a reasonable period of time;
- it has been approved by management;
- employees who are teleworking are subject to the same terms and conditions of employment as colleagues in the workplace; and
- a description of the telework arrangement has been signed by the supervisor and a copy has been given to the employee in each case of telework.

What types of jobs are adaptable to telework?

Any job that complies with the basic principles outlined in the Telework policy may be eligible. Some examples are: auditors, computer systems administrators, historical researchers, actuaries, architects, scientists, translators, management and program analysts, personnel specialists, technical writers, claims examiners, clerks, and word processor operators. Each case must be judged individually, with the final approval resting with management.

Certain qualities might make some jobs more adaptable to telework. For example, project-oriented tasks such as reading proposals and reviews, making funding decisions, conducting research, and easily quantifiable tasks such as data and word processing would be more easily adaptable.

What kind of person is best suited to telework?

Experience has shown that the most successful telework employees are individuals who like to work on their own. They are independent people who are self-starters and able to set their own priorities and deadlines, can assess their own performance, and require little ongoing direct supervision.

Would telework be suitable for employees who want to telework temporarily or only once in a while?

Yes, provided that the basic principles are respected. A supervisor may agree to approve a short-term telework arrangement. Some situations where temporary telework arrangements may work well include the following:

- during convalescence from a short-term injury or illness; or
- when the official workplace itself is not usable, e.g., during office renovation.

How can I convince my boss that I should be allowed to telework?

If you believe that the arrangement would meet the basic principles outlined in this publication, talk to your supervisor. Remember that a telework arrangement must be made on a voluntary basis by both supervisor and employee. For a telework arrangement to be successful, both parties must feel comfortable with it.

Why would an employee want to telework?

- Increased flexibility to coordinate work schedules with personal and family priorities;
- More employee control over personal life;
- Reduction in commuting;
- Reduction in costs of transportation, food and clothing;
- Freedom to work without interruption or office stress; and
- Ability to capitalize on peak productivity periods.

What are some of the benefits for supervisors?

- Improvements in effectiveness and morale;
- Reduction in costs of office space, parking facilities and transportation;
- Retention of skilled employees and reduction in employee turnover;
- Decline of absenteeism; and
- Carry-over of benefits of management-by-results to other parts of the organization.

What are some of the benefits for Canadians in general?

- Reduction in the number of commuter trips and traffic congestion;

- Reduction in air pollution and less use of transportation fuels (energy conservation);
- Improved employment opportunities for persons with disabilities or those with restricted mobility; and
- Reduction in problems associated with elder care and "latch-key" children.

What are some of the disadvantages of telework?

For the employer:

- there may be an initial cost involved in establishing a telework situation.

For the supervisor:

- the employer may lose some direct control over employees, and may have to adjust his or her style of supervision.

For the employee:

- possible feelings of isolation; and
- possible fears about how absence from the office affects career advancement.

For Canadians in general:

- the public may perceive a telework program negatively;
- downtown merchants may be adversely affected by fewer people working in the city; and
- possible loss of tax income for fuel, goods and services and provincial sales taxes.

If telework is such a good idea, why hasn't the Public Service introduced a policy before now?

Until recently, telework was not always feasible nor cost-effective. The popularity of the telework phenomenon has increased dramatically within the last 10 years, due to certain factors including:

- technological trends: developments in telecommunications have made it easier to transmit work and has increased the feasibility of remote or home-based offices;

- sociological trends: increasing numbers of single parent households and families with two wage earners have created growing pressure to find ways of reconciling the needs of employees, parents and families;

- reduced labour pool: changes in the birthrate have reduced the availability of skilled workers and have motivated employers to find more flexible ways to expand their labour pools;

- psychological trends: employees' growing concern and involvement with life issues other than work often lead them to seek flexible schedules and work conditions; and

- environmental trends: increased concern for health and the environment leads employees to place more value on work environments they can control themselves. They often seek to avoid commuting with its associated stress and environmental effects.

Why do we need a pilot policy on telework?

Telework, as a major new policy, is expected to have a significant impact on the way Public Service management conducts business. The main reason for introducing the policy on a pilot basis is that it is a new concept that warrants the exercise of reasonable caution. The pilot is fashioned to permit departments to fully utilize the concept where they see fit. The full evaluation scheduled for the third and final year, along with the shared experiences of those involved, will allow the employer to make any changes that may be required.

What are some possible effects on the worker and on the workplace, when employees telework?

Employees who leave the office to telework can experience a range of effects, from social isolation or insecurity about career objectives, to extreme satisfaction and fulfilment. Employees who telework do so voluntarily. Experience shows that while most telework employees require a period of adjustment, those employees who are self-motivated and wish to have the flexibility that telework provides tend to experience few difficulties. Most telework employees believe that any problems experienced are outweighed by an increase in personal freedom and convenience. Employees and supervisors should take advantage of all training and information available

on dealing with problems caused by the decreased level of social interaction experienced by employees who are teleworking.

Employees who remain at the office usually require assurance that their own workload will not be increased when their colleagues telework. They also wish to see that the telework employee continues to fulfil all of his or her responsibilities.

Participation in a Telework Program

Does an employee have a right to telework?

No. Participation in the telework program is not a right, and departments will not be required to approve telework requests.

Can a supervisor require an employee to telework?

No. A supervisor cannot require an employee to telework due to the voluntary nature of teleworking.

Can a supervisor telework?

The telework policy is intended for all employees. Provided the basic principles of the policy are met, any employee may telework.

Who is responsible for approving a telework request?

The approval of individual telework situations rests with management, usually the supervisor.

What is the purpose of the document setting out the telework arrangement (telework arrangement document)?

It is designed to ensure that the terms of a telework arrangement are mutually understood, and spelled out, prior to the commencement of such an arrangement. The document should cover such items as the voluntary nature of the arrangement, the duration, official work site, hours of work, employee accessibility, monitoring, performance, liability, security, conflict of interest, and the results expected. Employees are to be encouraged to share the details of the arrangement with their bargaining agent.

Management Responsibilities

As a manager, must I introduce telework as a pilot project, or can I implement an operational program for my employees right away?

The scope of a telework program is at the discretion of managers within the provisions of the Telework policy and departmental policies.

How do I screen potential employees for consideration in a telework program?

Managers should be looking for the work-related characteristics that successful telework employees generally have, including such qualities as:

- a history of reliable and responsible performance, with a proven track record;
- a full understanding of the operations of the organization and the required knowledge to perform the job at an alternative work site;
- self-motivation and a desire for the flexibility that telework provides;
- trustworthiness; and
- ability to establish priorities and manage his or her own time.

As a manager, what operational factors do I need to consider before agreeing to a telework arrangement?

The supervisor must examine the proposed telework arrangement to ensure that the mandatory principles outlined in the policy apply. These principles are designed to ensure that the work performed by the employee can feasibly and economically be performed from a remote location.

The supervisor should consider what percentage of the employee's work can be successfully performed away from the office. The feasibility of a request will be determined by examining the requirements of the job. These may include:

- **contact requirements:** what percentage of the job is devoted to face-to-face contact with other employees or the public;
- **reference materials requirements:** what percentage of the job requires resources located in the official workplace;

- **travel requirements:** can trips begin or end at the teleworkplace rather than at the official workplace; and

- **information security requirements:** can tasks be completed at the teleworkplace without violating security requirements?

How do I know employees are working if I can't see them?

How do you supervise your employees now? Most Public Service employees are capable of working effectively and efficiently even when their supervisors cannot see them. Experience with telework programs in private industry and the public sector shows that productivity often increases when an individual works off-site, partly because of fewer interruptions and distractions, and partly because of an increase in personal motivation and work commitment. In addition, most telework employees report a reduction in stress, which often leads to increased efficiency.

How will employees who telework be reviewed?

The performance of employees who are teleworking, like that of their colleagues in the office, will be reviewed according to the principles in the Treasury Board's Performance Review policy.

Should a specific schedule be set for the off-site work?

Yes. A description of the employee's authorized days and hours of work away from the office must be clearly outlined in the telework arrangement document.

Should I give up all of the vacant office space left by employees who are teleworking?

Departments must plan their office space to accommodate those employees who occasionally return to the official workplace, or those who return at the end of a telework arrangement.

What about the impact on office staff when some employees are teleworking?

Possible impact on other employees must be considered during the approval process of a telework arrangement. One person's off-site work should not adversely affect the performance of other employees or place a burden on staff remaining in the office. Research demonstrates, however, that when fewer employees work at the office, the administrative workload decreases.

Can telework be combined with part-time employment?

Provided that the basic policy requirements are respected, telework can be combined with part-time or any other flexible working arrangement.

If an employee teleworks, does the teleworkplace become the official workplace?

No. The employee's official workplace is the place where the employee would work if there were no telework situation.

What if a manager believes the arrangement with an employee is not working out?

Either the employee or the supervisor may end a telework arrangement, with appropriate notice, at any time.

Cost Considerations

What are the cost factors for setting up a telework arrangement, and who will pay for what?

Under a telework arrangement, departments will assume the costs of any required equipment or expenses such as:

- work-related telephone calls;
- computer or typewriter assigned to the employee's home;
- computer software;
- modem and possible additional computer usage charges;
- modifications to the central computer to allow employees to dial in;
- maintenance and repair charges for equipment belonging to the department;
- remote technical assistance; and
- replacement of damaged or lost equipment.

The following types of expenses will be incurred by the employee:

- provision of premises, including cleaning, maintenance, heat, and light; and
- office furniture (e.g., desk and chair).

Liability and Workers' Compensation

What about liability for injuries sustained while teleworking? How can departments deal with an employee's claim for injury?

Under the *Government Employees Compensation Act*, Public Service employees who are injured in the course of their duties are to be compensated for those injuries. This is the case whether the injury takes place at the employer's official workplace or at any other location (i.e. the employee's home).

Child Care and Elder Care

Is telework a substitute for child or elder care?

No. Combining telework with the full-time care of young children or elders may jeopardise the success of both, and accordingly, these types of arrangements should be discouraged. Employees seeking to volunteer solely for part-time child or elder care purposes should be informed of the likely pitfalls.

Experience in the private sector indicates that teleworkers with young children or elder care responsibilities should consider:

- **a reduced hours schedule**: working less than 30 hours per week is advisable; or
- **flexible child or elder care**: having other care available, such as a spouse, neighbour or relative who can provide additional care on a flexible basis, can reduce the difficulties of a full-time teleworker.

Experience has shown that the majority of employees who choose to telework are young parents. While their telework does not replace child care, they find that the greater flexibility in their work allows them more freedom to coordinate family activities. For example, reduced evening commuting time allows parents to participate in more after-school events.

Taxes

Does an employee who uses a portion of his or her home as an office qualify for any federal income tax deductions?

Revenue Canada advises that certain deductions may be possible, depending upon the situation. Employees should consult their tax advisors or a district taxation office for more information. Employees should also consult the "Employment Expenses Tax Guide" published by Revenue Canada.

Computer Equipment

What equipment will the employee need to telework?

The equipment requirements will depend on the work to be done. Some employees may need only a pen and some paper. Other employees may require a computer. Still others may require a modem or dedicated terminal to communicate with colleagues and access the information needed to do their jobs. Any government-owned equipment used at home may only be used for official purposes.

Who is responsible for transporting equipment (e.g., computer, modem, and printer) to and from the teleworkplace?

Transporting equipment from the official workplace to the teleworkplace, or vice versa, is the responsibility of the departments.

How do I arrange for equipment repair?

Maintenance, repair, and replacement of government-owned equipment issued to employees is the responsibility of the department. The employee must notify his or her supervisor immediately following a malfunction to government-owned equipment. If repairs are extensive and replacement is impractical, the employee must be prepared, if asked, to report back to the official workplace until the equipment is usable.

Safety and Security Issues

How do I ensure that the teleworkplace is safe?

Usually, employees' homes are the safest and most secure environment they know. Employees are responsible for ensuring that safety requirements are met in their homes to protect themselves and any equipment provided by the employer. Management may deny an employee the opportunity to

participate or may rescind a telework arrangement based on a supervisor's concerns about safety problems or hazardous conditions in the home.

Will information security be placed at risk by employees' teleworking?

Employees who are teleworking must adhere to all rules, regulations, and procedures relating to the physical security of material that is designated or classified data and information, and any other information handled in the course of work.

Pitfalls to Avoid

What are some of the major problem areas of teleworking? How can they be dealt with?

Other pilot programs have already identified many of the common pitfalls that new telework employees and their supervisors may encounter. Fortunately, ways to avoid these situations have also been developed. The following are examples of some of the common pitfalls and ways to avoid them.

Scheduling problems:

- post a telework employee's schedule in the office and provide co-workers with his or her teleworkplace phone number;
- avoid scheduling meetings in the office involving telework employees when they are away from the official workplace. If rescheduling is not possible, try to set up a conference call;
- encourage office workers to continue to transact business with employees when they are teleworking; and
- encourage telework employees to adhere closely to the agreed time schedule, use an answering machine to take messages during absences and make follow up calls promptly.

Performance Problems:

- avoid misunderstanding of work expectations by ensuring that work objectives are well known and in accordance with the Performance Review policy, and by ensuring that an understanding has been reached between the supervisor and employee.

Perception Problems:

- remind telework employees that they are more open to public scrutiny when they telework and they must exercise care to avoid appearing irresponsible; and

- educate office co-workers of the responsibilities and benefits of telework.

Technical Problems:

- establish procedures for call-in trouble shooting.

Employee Adjustment Problems:

- supervisors should remain sensitive to telework employees' possible sense of isolation and loss of interaction with co-workers; and

- supervisors may wish to encourage active and frequent communication between teleworkers and office staff.

REFERENCES

Betts, Mitch. "Bush to Push Work-At-Home", Computerworld, Vol. 24, No. 48, November 26, 1990, pgs. 1 and 4.

Christensen, Kathleen. The New Era of Home-Based Work: Decisions and Policies (Westview Press: Colorado), 1988.

Commuter Transportation Services Inc. Telecommuting: Moving the Work to the Workers, 1991.

Fleming, Lis. The One-Minute Commuter: How to Keep Your Job and Stay at Home Telecommuting (Acacia Books: California), 1989.

Gordon, Gil and Associates. Telecommuting Review (Telespan Publishing: California), Vol. 7 and 8, 1991. (Especially Feb. 1992 issue featuring an article entitled "Canadian Public Service Moves Forward with Policy Guide")

Gordon, Gil and Marcia Kelly. Telecommuting: How to Make It Work for You and Your Company (Prentice-Hall: New Jersey), 1986.

Government of the United States. Guidelines for Pilot Flexible Workplace Arrangements, sponsored by the President's Council on Management Improvement, 1990.

Government of the United States. The Federal Flexible Workplace Project: Flexiplace, sponsored by the President's Council on Management Improvement, 1990.

Institute for Economic and Financial Research. International Flexiwork Forum, Vol. 1 (Tokyo), 1991.

International Labour Organization. Conditions of Work Digest, Vol. 9 (Geneva), 1990.

International Labour Organization. Meeting of Experts on the Social Protection of Homeworkers: Technical Background Paper (Geneva), October 1-5, 1990.

Kugelmass, Joel. Telecommuting and Flextime, sponsored by the UC Davis Administration, University of California, 1991.

Olmsted, Barney and Suzanne Smith. Creating a Flexible Workplace (AMACON: New York), 1989.

Qvortrup, Lars. Telework: Visions, Definitions, Realities and Barriers (Telematics Project, Odense University), OECD and Urba 2000 Handbook on Cities and New Technologies, 1991.

VIDEOS

1. CTV. "Survivor's Guide to the 90's" (approx. 45 min., $275), September 5, 1991.

2. US West Communications. "Taking Work Home" (approx. 11 min., $29), February 19, 1987.

3. Southern New England Telephone. "Telecommuting in the 90's: Myth vs. Reality" (20 min., approx. $125), June 1992.

Human Re[illegible]nt Council

Conseil de perfectionn[illegible]ources humaines

LE PROGRAMME PILOTE DE TÉLÉTRAVAIL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Canada

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada - Édition
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT43-95/1992

ISBN 0-660-57478-0

Le *Programme pilote de télétravail dans la fonction publique* a été produit par la Direction de la politique du personnel du Secrétariat du Conseil du Trésor et entériné par le Conseil de perfectionnement des ressources humaines.

REMERCIEMENTS

Le programme pilote triennal de télétravail représente plus de trois ans de recherche et de consultation. Il a été élaboré par le Groupe des politiques et des procédures du Secrétariat du Conseil du Trésor sous la direction de Rod Grainger. Outre le chef de projet Bob Fortier, d'autres membres du groupe précité qui ont fait partie de l'équipe à un moment donné ou l'autre ont contribué de façon significative à la réussite du projet, notamment Bernard Brodie, Lenore Bordeleau, Christina Enright, Tom Morry, Marie Conlin, Michael Vaughan, Eleanor Willing et, plus récemment, Corey Doering, qui a travaillé à plein temps au projet.

Nos recherches dans le domaine du télétravail nous ont donné d'être parmi les pionniers au Canada à faire connaître ce nouveau concept. Au cours du projet, de nombreuses personnes ont offert temps et efforts et sans leur concours, il aurait été impossible d'adapter le concept de télétravail à l'environnement complexe de l'administration publique fédérale. Il convient donc de signaler de façon particulière la con- tribution des personnes suivantes. Étant donné qu'il serait difficile de mentionner tous ceux et celles qui ont travaillé au projet, nous nous excusons auprès des personnes dont le nom ne figure pas :

- les membres du ministère qui ont participé au Comité interministériel du travail à domicile parmi lesquels figurent Margaret Adams (Transports Canada), feu Benoit Duguay (Secrétariat d'État), Bob Baser (Communications Canada), Janelle Sadler (Industrie, Sciences et Technologie), Dan Weir (Emploi et Immigration), Jean Lafrance (Statistique Canada), Arto Keklikian (Commission de la capitale nationale) et, en fin de liste mais non pas les moindres, un merci spécial à Barbara Bova et Pierre Rondeau (Consommations et Corporations) pour leur appui enthousiaste et leur apport de connaissances au projet;

- les représentants de l'agent négociateur de la fonction publique qui ont participé à de nombreuses réunions du Comité consultatif chargé du télétravail, pour leur patience et leurs nombreuses suggestions;

- les experts en la matière de nombreux ministères, notamment les agents de Revenu Canada - Impôts pour leurs conseils sur l'impôt sur le revenu, les avocats de Justice Canada, et particulièrement Bruce Mann et Nicole Jeffrey, pour leur conseils précieux, et les agents de Travail Canada pour leurs conseils sur l'indemnisation des accidents de travail;

- les nombreux fonctionnaires actuels ou anciens du Conseil du Trésor qui ont prodigué des conseils précieux et professionnels touchant le processus d'élaboration de la politique, notamment Pierce Sutherland, Ron Hunt, Ko Kwan, Craig Lee, Doug Powell, Jane Panet, Bob Douglas, Marcia Lalonde, Frances Fleming-Ross, Peter Barnes, Mary Lou Levisky et Carol Silcoff;

- les personnes et les sociétés des États-Unis qui nous ont fait profiter de leur expérience, particulièrement Gil Gordon, con- sultant en télétravail de la firme Gil Gordon Associates, pour les excellents conseils qu'il nous a offerts gratuitement; le Telecommuting Advisory Council pour sa recherche précieuse; enfin, M. Wendell Joyce, qui est chef du projet de télétravail du gouvernement américain au sein de l'Office of Personnel Management, pour ses conseils et les renseignements détaillés concernant un projet similaire qui se déroule aux États-Unis.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ 1

PARTIE 1 - POLITIQUE PILOTE DE TÉLÉTRAVAIL 3

PARTIE 2 - LA MISE EN OEUVRE DU TÉLÉTRAVAIL 9

1. INTRODUCTION 9
   - A) Contexte 9
   - B) Le projet de télétravail 10
     - 1) Conseil du Trésor/Équipe interministérielle 10
     - 2) Projet pilote triennal 10
     - 3) Projets en cours au 1er septembre 1992 10
   - C) Définition du télétravail 10
   - D) Pourquoi télétravailler? 11
   - E) À qui convient le régime? 12
   - F) Perceptions et attitudes 12

2. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX 13
   - A) Avantages 13
     - 1) Pour l'employeur 13
     - 2) Pour l'employé 14
     - 3) Pour les Canadiens en général 15
   - B) Inconvénients 15
     - 1) Pour l'employeur 15
     - 2) Pour l'employé 16
     - 3) Pour les Canadiens en général 16
   - C) Télétravail à temps plein ou à temps partiel 17
   - D) Productivité 17

3. SUCCÈS DU RÉGIME 17
   - A) Quels emplois conviennent au régime? 17
   - B) L'employé 18
   - C) Le gestionnaire ou le superviseur 19

4. LIEU DE TÉLÉTRAVAIL 19
   - A) Lieux appropriés 19
   - B) Bureau satellite et bureau partagé 19
   - C) Sécurité et santé au travail 20

5. PRINCIPES DEVANT S'APPLIQUER À CHAQUE SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL 20
   - A) Généralités 20
   - B) Droit de refus de la direction 21
   - C) Description du régime de télétravail 21
   - D) Annulation ou modification d'un régime 22

6. CONDITIONS D'EMPLOI 22
A) Heures de travail 22
B) Heures supplémentaires 23
C) Accessibilité 23
D) Accidents du travail 23
E) Disponibilité, rappel au travail, indemnité de présence 24
F) Indemnité de poste isolé 24
G) Assurance-invalidité 24

7. DÉTAILS TECHNIQUES 24
A) Matériel 24
B) Qui fournit le matériel? 25
C) Entretien du matériel 25
D) Dossiers 25

8. DROIT, SÉCURITÉ, CONFLITS D'INTÉRÊTS 25
A) Responsabilités (matériel et effets personnels) 25
B) Conflits d'intérêts 26
C) Code déontologique 26
D) Zonage 26
E) Sécurité 26
F) Sous-traitance 26
G) Relations employeur-employé 26

9. QUESTIONS FINANCIÈRES 27
A) Répercussions fiscales 27
B) Matériel et fournitures 27
C) Assurance 27
D) Frais connexes 27
E) Frais de déplacement 28
F) Coût net 28

10. RELATIONS DE TRAVAIL 28
A) Consultation 28
B) Griefs 28
C) Négociation collective 28
D) Grèves 28
E) Information des syndicats 29

11. RESPONSABILITÉS 29
A) Les ministères 29
B) Les superviseurs 30
C) Les employés 30

12. FORMATION ET ORIENTATION 31

13. RAPPORT AVEC D'AUTRES POLITIQUES ET INITIATIVES FÉDÉRALES 32

14. SURVEILLANCE ET ÉVALUATION 33

15. RENSEIGNEMENTS 33

PARTIE 3 - QUESTIONS ET RÉPONSES 34

RÉSUMÉ

Le télétravail est la suite logique d'autres modes de travail non conventionnels, tels que le travail à temps partiel, la semaine de travail comprimée et l'horaire variable. Toutes ces formules aident les membres d'une société de plus en plus complexe à mieux équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Le télétravail s'adresse aux personnes mûres et responsables qui font un travail de qualité sans surveillance constante. La preuve n'est plus à faire quant aux avantages qu'il comporte pour les employeurs, les employés et la société en général.

L'adoption du télétravail est l'aboutissement de plusieurs facteurs, dont des facteurs démographiques comme le nombre accru de familles monoparentales et de foyers à deux salaires, le nombre croissant de personnes âgées nécessitant des soins particuliers et le rétrécissement du marché de la main-d'oeuvre spécialisée. D'autres facteurs sont sociétaux, comme l'insertion des personnes handicapées dans la population active. Les facteurs sociologiques jouent en faveur du régime puisqu'il peut, par exemple, réduire la criminalité en renforçant la présence d'adultes dans les banlieues durant la journée, alléger la circulation routière et diminuer la pollution et l'utilisation des carburants fossiles. Le succès du régime est dû en grande partie à l'évolution des nouvelles technologies et à la puissance et à la baisse des prix des ordinateurs.

En plus de décrire la politique de télétravail, cette publication décrit les lieux de travail et dresse le profil du genre de travail et de travailleurs auxquels le régime se prête le mieux et explique pourquoi les «bureaux satellites» en sont exclus pour le moment. Elle présente les perceptions et les attitudes des employés, des gestionnaires et du public. Elle mentionne les avantages du régime pour l'employeur, l'employé et la société, et traite en détail de ses inconvénients; elle se penche aussi en détail sur la pertinence du travail assigné et du lieu de télétravail, et les aptitudes requises des employés, des gestionnaires et des superviseurs.

Le régime repose sur les principes fondamentaux suivants, et décrits dans la politique, que l'employeur estime indispensables à son implantation dans la fonction publique. En bref, les ministères doivent s'assurer que chaque cas de télétravail :

1. est réalisable sur le plan opérationnel;

2. n'entraîne pas de perte de productivité;

3. est librement accepté;

4. n'occasionne pas des frais supplémentaires qui ne seraient pas recouvrés dans un délai raisonnable;

5. a été approuvé par la direction;

6. que les participants sont assujettis aux mêmes conditions d'emploi et aux mêmes dispositions des conventions collectives;

7. qu'une description du régime de télétravail signée par le superviseur a été remise à l'employé.

Le succès du régime dépend en grande partie des questions de relations de travail, et notamment de celles concernant la durée du travail, les heures supplémentaires autorisées, les heures pendant lesquelles l'employé doit être accessible, la disponibilité, les indemnités de rappel au travail et de présence et l'indemnisation en cas d'accidents survenant pendant le service au lieu de télétravail.

Cette publication aborde aussi le côté technique du régime comme la fourniture, l'entretien et la réparation du matériel et la tenue des dossiers. Elle propose des orientations dans le délicat domaine des responsabilités civiles (matérielles et personnelles), des conflits d'intérêts, de la déontologie et de la sécurité. Parce que la situation de chaque employé est unique, les renseignements donnés dans certains domaines (dont les avantages fiscaux, les règlements de zonage et les assurances) sont forcément incomplets, et il serait bon dans ces cas de s'adresser à des spécialistes.

Cette publication traite en dernier lieu des responsabilités de tous les intervenants : ministères, gestionnaires, superviseurs, employés. Elle propose également la formation et l'orientation qui devraient être données avant l'entrée en vigueur de tout régime de télétravail et présente, en conclusion, une section de questions et de réponses visant à mettre en lumière certaines des questions clés décrites dans les deux autres sections.

Note : Le générique masculin (tel que *l'employé*) désigne les hommes et les femmes.

PARTIE 1

POLITIQUE PILOTE DE TÉLÉTRAVAIL

POLICY OBJECTIVE

To allow employees to work at alternative locations thereby achieving a better balance between their work and personal lives.

POLICY STATEMENT

The employer recognizes the opportunities that the telework option can present, and during the period covered by the pilot policy (Sept. 1, 1992 - Aug. 31, 1995), encourages departments to consider applying the concept where it is economically and operationally feasible to do so.

APPLICATION

This policy applies to the departments and agencies listed under Schedule 1, Part 1, of *The Public Service Staff Relations Act.*

OBJECTIF DE LA POLITIQUE

Permettre à l'employé de travailler hors du lieu de travail officiel de façon à mieux organiser sa vie professionnelle et personnelle.

ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE

L'employeur reconnaît que le régime de télétravail présente une occasion à saisir et, pendant la période de sa mise à l'essai (du 1er septembre 1992 au 31 août 1995), invite les ministères à l'adopter lorsque la formule est rentable et réalisable.

APPLICATION

La politique vise les ministères et les organismes mentionnés à l'annexe 1, partie 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

POLICY REQUIREMENTS

1. In a teleworking situation, the employee's *official workplace* (business address) is the place where the employee would work if there were no telework situation.

Note: The *teleworkplace* is the other location where the employee is permitted to work.

2. The approval of each telework situation shall be made on a case by case basis and shall be at the discretion of management. Telework is not to be viewed as an employee right.

3. Prior to approving requests from employees to telework, whether for some or all of the regular work week, departments shall ensure that the following conditions apply:

3.1. each case must be operationally feasible. Having the work done at the teleworkplace must make sense from the point of view of the overall operation;

3.2. there must be no loss of output. Departments shall ensure that for each teleworker, the overall quality and quantity of work (reviewed in accordance with the Performance Review Policy) does not diminish

EXIGENCES DE LA POLITIQUE

1. En régime de télétravail, le *lieu de travail officiel* de l'employé (adresse au travail) est l'endroit où l'employé travaillerait s'il n'y avait pas de régime de télétravail.

Remarque : le *lieu de télétravail* désigne l'autre endroit ou l'employé est autorisé à travailler.

2. L'approbation des demandes de participation au régime est laissée à la discrétion du gestionnaire, et chaque cas doit être traité séparément. Le télétravail ne doit pas être considéré comme un droit conféré à l'employé.

3. Avant d'autoriser l'employé à participer au régime, pour une partie ou la totalité de la semaine de travail régulière, le ministère s'assure qu'existent les conditions suivantes :

3.1. la tâche doit pouvoir être accomplie au lieu de télétravail, et son exécution doit être logique du point de vue de l'ensemble des opérations;

3.2. il ne doit pas y avoir baisse de productivité. Le ministère s'assure (en appliquant la politique d'examen du rendement) que la qualité et la quantité des tâches accomplies au lieu du télétravail ne sont pas

relative to that carried out in the official workplace;

3.3. having the work done at the teleworkplace must not cost more than having it done at the headquarters workplace. Certain up-front costs are permissible, provided they can be recouped over a reasonable period. In summary, no telework situation shall be approved that would generate ongoing net additional costs;

3.4. no employee shall be required to telework, that is, employee participation in telework is to be voluntary. With reasonable notice by either party, a telework arrangement may be terminated at any time;

3.5. telework shall not affect the terms and conditions of employment of employees, nor the provisions of their relevant collective agreements. In addition, aspects such as existing policies, legislation, etc., still need to be respected;

3.6. details of the telework arrangement signed by the supervisor shall be given to each employee participating in a telework situation;

3.7. departments are to ensure that all existing telework situations established prior to the introduction of this three year pilot meet all of the requirements of the telework policy;

inférieures à ce qu'elles seraient si elles étaient exécutées au lieu de travail officiel;

3.3. le régime ne doit pas occasionner de frais supplémentaires; certains frais de démarrage légitimes sont autorisés à condition d'être amortis dans un délai raisonnable. Bref, le ministère ne doit jamais autoriser la participation à un régime de télétravail s'il en résulte des frais additionnels nets;

3.4. le ministère ne peut obliger un employé à participer à un régime de télétravail. Chaque partie peut annuler le régime n'importe quand en donnant le préavis réglementaire;

3.5. le régime ne modifie pas les conditions d'emploi ni les dispositions de la convention collective de l'employé. En plus, tous les aspects des politiques, de la législation, etc. doivent être respectés;

3.6. les détails du régime de télétravail signés par le superviseur doivent être remis à chaque employé qui participe au régime;

3.7. le ministère doit s'assurer que tous les projets de télétravail lancés avant l'introduction du programme pilote de trois ans répondent aux exigences de la politique de télétravail;

3.8. pending further review by the Treasury Board Secretariat, satellite offices are to be exempt from the requirements of the telework policy.

4. Before approving requests, departments should provide employees with counselling and guidelines on what is involved in telework. Once requests are approved, both employees and their supervisors should be trained on the practical considerations of telework, where it is considered appropriate or necessary.

5. While the employer will provide the employee's supplies and equipment, employees are responsible for the costs of maintaining the teleworkplace (such as insurance, heat, hydro, etc.). Each employee must also ensure:

5.1. that a telework arrangement does not violate municipal zoning regulations;

5.2. that their teleworkplace is adequately equipped from a safety and health point of view; and

5.3. that the environment of the teleworkplace is such that the employee will be able to respect the terms and conditions of employment, relevant collective agreements, legislation, policies etc.

3.8. en attendant que le Secrétariat du Conseil du Trésor revoie la politique, les bureaux satellites seront exemptés des exigences de la politique de télétravail.

4. Avant d'approuver les demandes, les ministères devraient renseigner et conseiller les employés sur ce que représente le télétravail. Une fois les demandes approuvées, les employés et leurs superviseurs devraient recevoir une formation sur les questions pratiques du régime, lorsqu'on le juge pertinent ou nécessaire.

5. L'employeur prête à l'employé les fournitures et le matériel de base pour travailler, et l'employé assume les frais d'entretien (assurances, chauffage, électricité, etc.) du lieu de télétravail. De plus, l'employé s'assure :

5.1. que les règlements de zonage municipaux sont respectés;

5.2. que le lieu du télétravail est doté d'un matériel conforme aux normes de sécurité et de santé;

5.3. que l'ambiance du lieu de télétravail se prête à l'observation de ses conditions d'emploi et de sa convention collective, de la législation, des politiques, etc.

6. Employees shall use supplies and equipment belonging to the employer only for the purposes of carrying out the employer's work.

7. Departments shall encourage employees to consult their bargaining agent before undertaking a telework arrangement. Employees are to be encouraged to share the details of the arrangement with their bargaining agent.

MONITORING

Departments must maintain records indicating the number of employees teleworking, and be able to demonstrate that each teleworking arrangement complies with the conditions outlined in this policy.

REFERENCES

- Performance Review Policy
- Collective agreements
- Terms and conditions of employment
- *Public Service Staff Relations Act*
- *Conflict of Interest and Post-Employment Code for the Public Service*

6. L'employé utilise exclusivement pour ses activités professionnelles les fournitures et le matériel prêtés par l'employeur.

7. Le ministère doit encourager les employés à consulter leur agent négociateur avant de commencer un régime de télétravail et par la suite, à leur communiquer les détails de ce régime.

SURVEILLANCE

Le ministère doit indiquer dans ses dossiers le nombre d'employés en régime de télétravail et être en mesure de faire la preuve que chaque régime de télétravail est conforme aux conditions énoncées dans la présente politique.

RÉFÉRENCES

- Politique d'examen du rendement
- Conventions collectives
- Conditions d'emploi
- *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*
- *Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat*

s'appliquant à la fonction publique

- Security Policy

ENQUIRIES

Enquiries about this policy should be directed to the responsible officers in departmental headquarters who, in turn, may direct questions to and seek advice and guidance from:

Policies and Procedures Group
General Personnel Policy
Development and
Compensation Division
Personnel Policy Branch
Treasury Board Secretariat

- Politique sur la sécurité

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Les demandes de renseignements au sujet de la politique de télétravail seront adressées aux agents compétents de l'administration centrale du ministère, qui peuvent à leur tour demander l'avis du :

Groupe des politiques et des procédures
Division de l'élaboration des politiques du personnel en général et de la rémunération
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor

PARTIE 2

LA MISE EN OEUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

1. INTRODUCTION

A) Contexte

La présente partie de cette publication vise à vous renseigner sur les avantages pratiques d'un régime de travail variable relativement nouveau – le télétravail.

Le télétravail n'est pas le premier régime de travail variable appliqué dans la fonction publique. En effet, ces dernières années, plusieurs formules ont été proposées et adoptées, notamment le travail à temps partiel, le partage du travail, la semaine de travail comprimée et, plus récemment, le congé autofinancé. Chacune de ces formules vise à aider les employés à équilibrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles.

Au seuil de l'an 2000, il est plus que jamais important que le fonction publique innove pour répondre aux besoins d'une main-d'oeuvre qui évolue de manière profonde. L'évolution est liée au vieillissement et aux nouvelles attentes de la population active; au plus grand nombre de femmes qui prennent un emploi rémunéré et le gardent; à la transformation de la cellule familiale traditionnelle; et à la pénurie de main-d'oeuvre potentielle due à l'effondrement de la natalité. Il est évident que la fonction publique devra rivaliser avec le secteur privé pour recruter des candidats et maintenir en poste son effectif. Pouvoir offrir des régimes de travail intéressants adaptables aux besoins individuels des candidats éventuels constituera un avantage d'importance dans la publicité de la fonction publique comme employeur attrayant par rapport aux autres employeurs; celle-ci sera donc en mesure d'attirer les personnes les plus qualifiées et de retenir les services de ses employés.

Le principe du télétravail n'est pas nouveau. Cette formule est appliquée depuis des années dans les domaines des ventes, de la consultation, de la comptabilité et du journalisme. Un grand nombre d'employeurs des secteurs public et privé d'Amérique du Nord et d'ailleurs autorisent maintenant leur personnel de bureau à travailler hors du lieu officiel. Le gouvernement américain a par exemple adopté la formule «Flexiplace» à l'intention des effectifs de sa fonction publique fédérale.

Plusieurs raisons militent en faveur de l'adoption du télétravail, notamment l'évolution technologique et la baisse des prix des ordinateurs et du matériel

de télécommunications, le désir de créer des emplois pour les personnes handicapées, les nouveaux modes de vie et l'horaire variable, le plus grand nombre de familles monoparentales et de familles à deux salaires, le vieillissement de la population active en Amérique du Nord, la pollution atmosphérique, l'engorgement des routes et les économies d'énergie.

B) Le projet de télétravail

1) Conseil du Trésor/Équipe interministérielle

Le Groupe des politiques et des procédures, de la Direction de la politique du personnel, Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), s'est vu confier la responsabilité d'étudier la possibilité d'appliquer le régime à la fonction publique fédérale et de rédiger une ébauche de la politique de télétravail. Dans ce but, un groupe de travail interministériel a été constitué en août 1990. Il était composé des représentants de plusieurs ministères et des experts du SCT dans divers domaines, tels que les relations de travail, les communications, l'administration et le droit. Pour ses travaux, le groupe a consulté des ministères et d'autres employeurs ainsi que des agents négociateurs.

2) Projet pilote triennal

Le télétravail devrait avoir un effet important sur les gestionnaires, sur les employés et sur le mode de travail de la fonction publique. Comme il s'agit d'un concept relativement nouveau dans la fonction publique et qu'il y a beaucoup à apprendre, la politique sera appliquée dans le cadre d'un projet pilote de trois ans et sera soumise à une évaluation la dernière année pour que les intéressés puissent en surveiller l'application et proposer des modifications.

3) Projets en cours au 1er septembre 1992

Les ministères doivent s'assurer que tous les cas de télétravail adoptés avant le 1er septembre 1992 répondent aux exigences de la politique sur le télétravail.

C) Définition du télétravail

Nous avons établi deux définitions du lieu de travail pour assurer l'application uniforme du régime, éviter les malentendus et empêcher le versement injustifié de prestations dans certains domaines.

Lieu de travail officiel : Lieu où travaille normalement l'employé lorsqu'il n'est pas en régime de télétravail; en situation de télétravail, le lieu de travail officiel demeure l'adresse d'affaires du ministère;

Lieu de télétravail : Lieu où travaille l'employé en régime de télétravail, tel que convenu par l'employeur et l'employé.

De façon générale, l'expression «télétravail» désigne toute situation où un employé accomplit une partie ou la totalité de ses tâches hors du lieu de travail officiel, avec l'autorisation de l'employeur. Bien qu'elle évoque l'idée du travail à domicile dans la plupart des cas, elle s'applique aussi à d'autres lieux tels que précisés à la section 4A, à l'exception des bureaux satellites, à condition que soient respectés certains principes fondamentaux. Ces principes, qui incluent le maintien du service au public et la rentabilité, sont exposés plus en détail plus loin dans ce document.

Le terme «télétravail» ne désigne pas la petite industrie artisanale qui offre aux travailleurs peu d'avantages et de protections, mais une formule qui laisse le fonctionnaire travailler dans un lieu qui n'est pas le lieu habituel et qui peut être son foyer. Les protections, les conditions d'emploi et les avantages sociaux du participant au régime ne sont pas modifiés.

Les synonymes de «télétravail» comprennent les termes «travail à distance» et «travail à domicile». Nous avons délaissé ce dernier terme qui laissait entendre que le télétravail devait se limiter au foyer de l'employé. La racine «télé» du terme télétravail signifie «à distance» et tient compte du fait que la politique vise tout autre lieu que le lieu de travail officiel.

De même que l'employeur ne peut imposer le régime à l'employé, il est vrai aussi que l'employé ne peut adopter le régime sans l'approbation de la direction. Les régimes de télétravail devraient prévoir, au besoin, la formation des employés et des superviseurs et la prestation de conseils à cet égard.

D) Pourquoi télétravailler?

Comme mentionné précédemment, on prévoit qu'il y aura une demande accrue en regard d'une main-d'oeuvre qualifiée réduite lorsque la génération de l'après-guerre quittera la fonction publique. Il est donc probable que le secteur public devra disputer les candidats aux autres employeurs. L'assouplissement des conditions de travail en son sein en fera un lieu de travail plus attrayant qui présentera de nombreux avantages tant pour l'employeur que pour les employés. Ces avantages sont décrits plus loin dans le document.

Le régime permet de faire certaines tâches plus efficacement, puisqu'il évite les distractions et les interruptions courantes au bureau. Par ailleurs, les tâches qui sont parfois interrompues à cause des mauvaises conditions climatiques pourraient se poursuivre et dans ces cas-là, il en résulte un avantage par rapport aux employés qui doivent se rendre au bureau.

L'un des principaux objectifs du projet de télétravail est de permettre aux employés travaillant hors du lieu de travail officiel de mieux concilier leur travail et leur vie personnelle. L'employeur reconnaît les avantages potentiels du régime et encourage de ce fait les ministères à évaluer ses possibilités d'application lorsque celle-ci est économique et pratique sur le plan opérationnel.

E) À qui convient le régime? (voir aussi la section 3A)

Les employés capables de se motiver et appréciant la liberté d'action associée au régime sont des candidats idéaux à cette forme de travail.

Lorsqu'un employé demande à participer au régime, la direction doit d'abord s'assurer que la tâche assignée à cette personne est réalisable de manière rentable hors du bureau. Par exemple, la programmation et l'analyse par ordinateur, le traitement de texte, la traduction, la relecture, la correction d'épreuves, la révision, la rédaction, les appels téléphoniques, la comptabilité, l'analyse financière et la tenue de livres sont des tâches que l'on peut exécuter ainsi.

Nous recommandons vivement aux ministères de donner aux employés des orientations et des renseignements sur les implications du régime avant d'approuver les demandes de participation. Une fois la demande approuvée, l'employé et son superviseur devraient recevoir une formation et une orientation sur les aspects pratiques d'un tel régime (voir la section 12).

F) Perceptions et attitudes

Par le passé, les entreprises, la société et les employés eux-mêmes ont eu du mal à voir dans le télétravail une option viable. Signalons toutefois que ces réticences diminuent à mesure que se confirment les réussites de ce régime de travail, qui est appliqué avec succès dans d'autres secteurs depuis des années.

Une meilleure information au sujet de l'étendue, des critères, de la pertinence et des avantages du régime peut modifier les attitudes et les perceptions traditionnelles. Elle aiderait peut-être les gestionnaires de la fonction publique à comprendre que si l'option ne peut s'appliquer à tous les employés, elle peut être avantageuse pour certains. Elle peut aussi dissiper

la fausse idée que le télétravail concerne surtout les femmes et rappeler qu'il profite aussi bien aux hommes.

Même si le régime ne convient pas à tout le monde et que les gestionnaires n'ont pas à approuver chaque demande, ils devraient cependant étudier sérieusement le bien-fondé de chaque cas. L'information sur l'expérience des secteurs public et privé peut aider les superviseurs à prendre des décisions fondées sur l'examen des avantages et des inconvénients du régime, en tenant compte s'il convient à l'employé et à la tâche assignée et si cette option est rentable.

2. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Le régime peut avoir des conséquences pour l'employeur, les employés et les Canadiens en général. Voici quelques-uns des avantages et des inconvénients qu'il présente pour chacun.

A) Avantages

1) Pour l'employeur

- Amélioration de la productivité, de l'efficacité et du moral. Les études indiquent que l'employé fait un «meilleur» travail hors du cadre traditionnel. Il ressort clairement que la productivité s'accroît alors, en partie en raison du nombre moins élevé d'interruptions et de distractions, et de l'assouplissement des règles, des règlements et des procédures du milieu traditionnel.

- Élargissement du «bassin» d'employés potentiels : employés ayant des personnes à charge, notamment des enfants et des personnes âgées; employés handicapés; employés éprouvant des difficultés au niveau du transport; retraités souhaitant continuer de travailler et dont les capacités continuent d'être utiles au ministère.

- Réduction du nombre des bureaux et des aires de stationnement.

- Milieu de travail attrayant qui facilite le recrutement et le maintien en poste des employés qualifiés; moyen de réduire les démissions des employés essentiels.

- Baisse de l'absentéisme : Bien que l'employé ne soit pas tenu de travailler lorsqu'il est malade, le régime lui laisse la possibilité de faire chez lui une partie de son travail même s'il ne se sent pas en état de se rendre au bureau pour accomplir une journée entière de travail.

- Accommodement des employés formés ayant des problèmes de santé ou des déficiences, mais capables et désireux de travailler.

- Pendant les tempêtes de neige et les situations d'urgence, les employés arrivent souvent en retard au bureau ou sont autorisés à le quitter plus tôt. Dans certains cas, ils ne peuvent simplement pas se rendre au travail. Pendant les tempêtes de neige, par exemple, l'employé qui participe au régime peut continuer ses tâches sans se soucier du temps qu'il fait.

- Élargissement des avantages de la gestion par résultats à d'autres parties de l'organisation.

2) Pour l'employé

- Réduction du temps passé aux déplacements quotidiens.

- Plus de souplesse pour établir son calendrier de travail selon ses priorités personnelles et familiales.

- Possibilité de travailler aux heures où il est le plus productif.

- Plus de contrôle sur sa vie puisqu'il peut équilibrer ses responsabilités professionnelles et personnelles.

- Travail plus aisé, car il porte par exemple des vêtements plus confortables, prend de courtes pauses quand il en a besoin, travaille dans un cadre plus personnalisé où il peut régler l'éclairage, le chauffage et l'humidité selon ses besoins.

- Réduction des frais de transport, de stationnement, de repas, d'habillement et de garde d'enfants.

- Amélioration des communications. Les études révèlent que le télétravail oblige les superviseurs et les employés à trouver de nouveaux modes de communication, ce qui améliore les échanges de vues en général.

- Réduction du stress que provoquent une supervision constante, l'engorgement des routes, les inquiétudes au sujet des enfants et amélioration de la situation financière due à la réduction des dépenses.

- Sens du renouveau et motivation surtout dans le cas des employés qui ont un certain âge ou ont atteint le sommet de leur carrière.

3) Pour les Canadiens en général

- Réduction de la circulation routière et des accidents et réduction (à long terme) des frais de construction de routes.
- Contribution à l'harmonisation de la vie professionnelle et familiale.
- Attitude écologique : réduction de la pollution atmosphérique et économie d'essence.
- Réduction des impôts nécessaires à la protection de l'environnement et aux transports.
- Possibilités accrues d'emplois et de «se rendre au travail» pour les personnes handicapées et les personnes dont la mobilité est restreinte.
- Réduction des problèmes posés par le soin des personnes âgées et des enfants seuls à la maison après l'école.
- Diminution graduelle des besoins de transport en commun.
- Coup de pouce aux activités du secteur privé en banlieue.
- Moins de cambriolages si les maisons sont occupées dans la journée.

B) Inconvénients

1) Pour l'employeur

- Perte partielle du contrôle direct de l'employé : Le superviseur ne peut assurer une surveillance directe et peut donc avoir l'impression de perdre en partie le contrôle de l'employé. Pour remédier à la situation, on peut prendre certaines mesures, par exemple fixer des objectifs de travail clairs, ne laisser participer au régime que les personnes sérieuses et rester en liaison fréquente avec elles par téléphone ou courrier électronique.
- Possibilité de distractions plus nombreuses faisant baisser la productivité. Le régime ne convient parfaitement qu'aux employés sérieux, ayant le sens de l'organisation et de la discipline et capables de se motiver seuls. Les ministères devraient s'assurer que le lieu de télétravail convient au régime. Une description du régime de télétravail indiquant les responsabilités des deux parties et signée par le superviseur est requise.

- Perception du public : On devrait conseiller aux participants de faire preuve de jugement. Certains croiront que les participants au régime ne travaillent pas vraiment, ce qui est contraire à la réalité puisque le régime aboutit généralement à un travail plus efficace et plus efficient. Les employés devraient faire preuve de jugement afin de ne pas embarrasser le gouvernement.

- Frais de formation et d'orientation : Selon des études faites aux États-Unis, les frais de formation sont en moyenne de 150 $ par employé.

2) **Pour l'employé**

- Isolement et baisse d'interaction sociale : L'employé peut se sentir isolé de ses collègues et ressentir une baisse d'interaction sociale. Pour remédier à la situation, on pourrait lui demander de passer une partie du temps au bureau.

- Incidence professionnelle et possibilités de promotion : Certains employés craignent que leur absence du bureau leur nuise sur le plan professionnel, parce qu'on aura tendance à les oublier. Les ministères sont tenus de fournir aux employés des renseignements sur les questions qui se rapportent notamment aux possibilités d'emploi, à l'administration et aux questions d'intérêt général. Même s'il est évidemment plus facile pour l'employeur d'informer les employés qui travaillent dans des lieux placés sous le contrôle de l'employeur, le fait que les employés soient absents de ces lieux ne dispense en aucun cas l'employeur de l'obligation de s'assurer que l'information adéquate est fournie aux employés. Les ministères doivent décider des moyens de communiquer l'information aux participants et peuvent avoir à adapter chaque méthode aux besoins de chacun.

- Augmentation des frais d'électricité au domicile et peut-être aussi des frais d'assurance et des autres frais : L'augmentation de ces frais est à la charge des participants. Elle est vraisemblablement minime et constitue un compromis. Il importe cependant que les employés analysent ces frais et acceptent de les payer avant de demander à participer au régime.

3) **Pour les Canadiens en général**

- Baisse possible de recettes pour les entreprises privées des centres-villes, les sociétés de transport, les vendeurs d'automobiles et les services connexes, les propriétaires de stationnements, les restaurants et les magasins servant les fonctionnaires en semaine.

- Baisse possible de recettes fiscales des gouvernements sur les carburants, les produits et les services et les ventes provinciales et de l'impôt sur le revenu impossible.

C) Télétravail à temps plein ou à temps partiel

Le régime peut viser toute la semaine ou une partie de celle-ci, une partie de la journée ou certains jours seulement. Ce qui importe avant tout, c'est que chaque régime corresponde aux besoins de l'employé et du superviseur.

D) Productivité

Les régimes de télétravail des secteurs public et privé montrent que la productivité de l'employé augmente souvent lorsqu'il sort de son milieu traditionnel, peut-être parce que les interruptions et les distractions sont moins nombreuses et peut-être aussi parce que sa motivation et son désir de réussir sont plus intenses. On a constaté que les absences «occasionnelles» diminuent, en partie à cause de la réduction du stress.

À son domicile, l'employé échappe aux structures du milieu de travail, aux horaires fixes, aux règles, aux règlements et aux routines inflexibles. Chez lui, il n'est pas dérangé par les visites ou les activités de ses collègues et il est libéré de certaines contraintes collectives qui peuvent réduire sa productivité.

En situation de télétravail tout autant que de travail au lieu de travail officiel, lorsqu'il y a une modification des tâches (qu'il s'agisse des tâches elles-mêmes ou du pourcentage du temps affecté à chacune), le superviseur et l'employé devraient revoir, et ajuster au besoin, les objectifs et les résultats attendus, selon les principes de la politique d'examen du rendement.

La direction ne devrait pas exiger des participants au régime plus que les normes de travail qui s'appliqueraient si ce travail était effectué au bureau. L'inverse s'applique aussi aux employés qui demeurent au bureau.

3. SUCCÈS DU RÉGIME

Le succès du régime dépend en grande partie de la pertinence des tâches et des aptitudes de l'employé et du gestionnaire. Voici quelques renseignements sur les caractéristiques idéales des tâches et des intervenants.

A) Quels emplois conviennent au régime? (voir aussi la section 1E)

Les tâches pouvant être effectuées hors du bureau ne se limitent pas à celles, comme le traitement de texte, dont les résultats sont mesurables. L'examen

du travail accompli au bureau peut faire ressortir plusieurs tâches pouvant tout aussi bien être exécutées ailleurs. De plus, le personnel itinérant, comme les inspecteurs et les ingénieurs sur le terrain qui n'utilisent leur bureau qu'occasionnellement, peut trouver dans le télétravail une option viable. Les gestionnaires et les employés devraient cependant garder à l'esprit que certaines tâches ne se prêtent pas au régime, par exemple celles qui comportent l'emprunt de données confidentielles touchant directement le public (délivrance des passeports, documents de l'assurance-chômage). Ces données confidentielles, si elles sont perdues ou volées, peuvent causer des embarras au gouvernement ou des difficultés à des citoyens. Les tâches qui requièrent de fréquents entretiens personnels avec les superviseurs, le public ou d'autres employés peuvent devoir être accomplies au bureau, de même que les tâches pour lesquelles il faut disposer d'installations ou d'équipements spécialisés ou qui nécessitent la consultation fréquente de dossiers sur support papier.

Les ministères devraient s'assurer que le profil des tâches considérées acceptables aux fins du régime favorise sa juste application aux membres de tous les groupes et niveaux professionnels.

En résumé, chaque demande de participation au régime devrait être évaluée à son propre mérite, en fonction des principes exposés dans cette publication.

B) L'employé

L'expérience montre que la personne à qui le régime réussit le mieux est celle qui aime travailler seule. C'est une personne indépendante, à l'esprit d'initiative, qui fixe ses propres priorités et ses délais, qui sait évaluer son rendement et qui nécessite peu de surveillance directe.

L'employé apte au régime devrait généralement avoir reçu de bonnes évaluations du rendement. Il devrait être très motivé, savoir gérer son temps, être bien organisé et vouloir réussir.

De plus, les personnes ayant un besoin d'interaction sociale moins élevé seront moins susceptible de ressentir l'isolement.

Il ne faudrait pas voir dans le régime un moyen de rester chez soi pour s'occuper des enfants ou des personnes âgées. On a constaté dans les secteurs public et privé que ces deux responsabilités prises ensemble peuvent compromettre le succès de chacune d'elles. À l'employé qui cherche à travailler chez lui dans le seul but de s'occuper à temps partiel des enfants ou des personnes âgées, il conviendrait de signaler les problèmes en perspective. Le régime est la formule qu'adoptent souvent les personnes ayant des enfants d'âge scolaire, pour réduire le temps où l'enfant est seul à la maison, et les

personnes devant dispenser des soins occasionnels à des personnes âgées relativement indépendantes le reste du temps. Le régime peut aussi être viable en permettant de garder occasionnellement les enfants les jours de congé pédagogique lorsqu'il n'y a personne d'autre pour le faire.

C) Le gestionnaire ou le superviseur

Idéalement, le superviseur du participant aura des qualités de supervision et de communication au-dessus de la moyenne et sera en mesure de définir clairement les tâches et les résultats attendus. Bien que cela tienne pour toutes les tâches, il est particulièrement important que le superviseur examine le rendement de cet employé selon des objectifs préétablis.

Les superviseurs qui se croient tenus de suivre des yeux leurs employés devront modifier leur style de gestion s'il désirent contribuer à la réussite des projets de télétravail. Ils doivent apprendre à faire confiance à leurs employés. Les superviseurs qui «encadrent» au lieu de «régimenter» sont les plus aptes à superviser les télétravailleurs. Tout comme les employés doivent viser la réalisation des tâches, les superviseurs doivent viser les résultats, et leur engagement envers le régime est tout aussi essentiel que celui des employés.

4. LIEU DE TÉLÉTRAVAIL

A) Lieux appropriés

Comme il est indiqué plus tôt dans cette publication, plusieurs termes désignent le télétravail. L'expression «télétravail» est employée pour désigner un régime de travail variable autorisant à l'employé qui effectue toutes ses tâches au bureau à les réaliser ailleurs. Dans la plupart des cas, l'autre lieu de travail est le domicile de l'employé, mais il pourrait s'agir de tout lieu autre que le bureau, par exemple une résidence secondaire. Actuellement, les dispositions de la politique de télétravail ne s'appliquent pas aux bureaux satellites. Dans chaque cas, aux fins de la politique, le lieu de télétravail est le lieu convenu par le superviseur et l'employé comme autre lieu de travail.

B) Bureau satellite et bureau partagé

Le bureau satellite est un bureau où les employés (généralement au service du même employeur) travaillent ensemble hors du lieu de travail officiel. Les locaux, qui appartiennent en général à l'employeur ou qui sont loués par lui, sont habituellement situés dans le quartier où résident les employés qui les occupent ou à proximité. Pour sa part, le bureau partagé est

essentiellement un bureau satellite, mais ses occupants sont au service de plusieurs employeurs.

Pour le moment, les bureaux satellites et les bureaux partagés sont exclus de la politique de télétravail, car il y existe des différences importantes par rapport au travail à domicile. Nombre des questions importantes couvertes dans la présente publication, telles que le zonage, la directive sur les voyages, les taxes, les assurances, les règles de sécurité et de santé au travail, etc. ne s'appliquent pas de la même façon aux bureaux satellites et aux autres bureaux de même nature. La mesure dans laquelle ces questions ont une influence sur ces lieux de travail ne peut être déterminée qu'après un examen approfondi du concept du bureau satellite - examen qui doit être entrepris par le Secrétariat du Conseil du Trésor une fois que la politique de télétravail aura été mise en oeuvre. L'exclusion des bureaux satellites et des bureaux partagés de la politique ne signifie pas que les ministères ne pourront pas établir ces types de lieux de travail; mais pour le moment, la politique ne s'applique pas à ces bureaux.

C) Sécurité et santé au travail

Dans les cas de télétravail ou les employés travaillent à la maison, il est entendu que ceux-ci prendront les mesures nécessaires pour assurer leur sécurité et veiller à leur santé.

5. PRINCIPES DEVANT S'APPLIQUER À CHAQUE SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL

A) Généralités

1) La tâche doit être réalisable hors du bureau

- le service au public ne doit pas être compromis;
- le régime doit être sensé du point de vue du service;
- tous les aspects du service, y compris l'augmentation possible de la charge de travail des collègues, doivent être considérés.

2) Le régime ne doit pas faire baisser la productivité

- l'employé doit faire au moins autant de travail et aussi bien que s'il était au bureau;
- le niveau du service au public ne doit pas baisser.

3) Le régime ne doit pas occasionner de frais supplémentaires

- le télétravail ne doit pas coûter plus que le travail au bureau;

- il ne doit y avoir aucun coût net additionnel permanent (les frais de démarrage sont autorisés à condition d'être amortis dans un délai raisonnable).

4) La direction doit approuver chaque cas

- pour l'employé, le télétravail ne doit pas être considéré comme un droit;
- chaque cas est examiné individuellement.

5) La participation est facultative

- le télétravail doit être effectué librement par l'employé;
- le régime du télétravail peut être annulé n'importe quand par l'une des parties, sous réserve d'un préavis raisonnable.

6) Le régime ne modifie pas les conditions d'emploi, ni les dispositions de la convention collective de l'employé

- seul change le lieu de travail; la législation, les politiques, les conventions collectives, les conditions d'emploi, etc., continuent de s'appliquer.

7) Une description du régime de télétravail, signée par le superviseur, doit être remise à l'employé.

B) Droit de refus de la direction

Il est essentiel que l'approbation des demandes de participation au régime soit laissée à la discrétion des ministères et que toutes les situations de télétravail soient conformes aux conventions collectives ou aux conditions d'emploi.

C) Description du régime de télétravail

Le superviseur doit signer un document décrivant le régime de télétravail avant son entrée en vigueur, quelle qu'en soit la durée. Ce document doit préciser l'accord conclu entre le superviseur et l'employé et mentionner :

- la nature facultative du régime;
- sa durée;
- les jours de télétravail;
- les heures de travail et le surtemps (à établir en fonction des dispositions des conventions collectives);

- le lieu de télétravail;
- les objectifs de travail et les résultats attendus;
- les responsabilités (matériel et effets personnels);
- l'obligation de respecter tous les aspects des politiques, des règles et des règlements du gouvernement;
- la responsabilité à l'égard de l'augmentation des frais liés au régime (notamment les frais d'électricité et d'assurance);
- les modalités de cessation du régime;
- la nature permanente ou provisoire du régime;
- la formation requise prévue en télétravail.

Les ministères devraient encourager les employés à consulter leur agent négociateur avant de conclure un régime de télétravail. Les employés doivent être encouragés à communiquer les détails de leur régime avec leur agent négociateur.

D) Annulation ou modification d'un régime

La participation au régime n'est ni un droit ni une obligation. Chaque partie peut annuler le régime à son gré, selon les conditions d'annulation convenues avant son entrée en vigueur et indiquées dans le document décrivant le régime de télétravail.

6. CONDITIONS D'EMPLOI

En général, le participant au régime a les mêmes avantages sociaux que s'il travaillait au lieu de travail officiel.

A) Heures de travail

Il faut établir le calendrier de travail du participant au régime en précisant les jours et les heures travaillés au bureau et hors du bureau. Le calendrier de travail peut être le même que celui du bureau ou peut être adapté aux fins du régime. Il devrait être possible d'effectuer, le cas échéant, des ajustements périodiques découlant des besoins de l'employé et de l'organisation. La direction devrait établir un protocole suffisamment souple pour pouvoir rappeler l'employé au bureau par intermittence, si besoin est.

La plupart des conventions collectives ne permettent qu'une application restreinte du régime. La plupart des dispositions sur les heures de travail précisent la durée du travail quotidien, par exemple, 7 1/2 heures dans une période de 11 heures comprise entre 7 et 18 heures. Le régime doit tenir compte des prescriptions de la convention collective ou des conditions d'emploi de l'employé.

B) Heures supplémentaires

Les heures supplémentaires doivent être autorisées d'avance par l'employeur ou être établies conformément aux normes de fonctionnement habituelles.

C) Accessibilité

L'employé et le superviseur devraient convenir ensemble (selon les conventions collectives ou les conditions d'emploi pertinentes) des heures de travail au lieu de travail officiel ou hors de celui-ci et des heures pendant lesquelles le superviseur peut entrer en contact avec l'employé, en indiquant le mode d'accès. Qu'il s'agisse d'employés réguliers ou de télétravailleurs, le superviseur ne contacte normalement pas l'employé à des fins professionnelles en dehors des heures de travail de l'employé, car une telle pratique pourrait amener une demande de rémunération pour cause de disponibilité, de rappel au travail ou de travail supplémentaire (voir 6E).

En résumé, il est important, dans une situation de télétravail, que le gestionnaire et l'employé définissent clairement et conviennent mutuellement des heures pendant lesquelles l'employé sera à la disposition de l'employeur et la façon d'entrer en contact avec lui; en vertu de la section traitant de la productivité, la direction ne devrait pas imposer au participant au régime des exigences auxquelles il ne serait pas soumis s'il travaillait dans son lieu de travail officiel.

D) Accidents du travail

Conformément à la *Loi sur l'indemnisation des employés de l'État* et à la jurisprudence des accidents du travail, l'employé blessé en service a droit à une indemnisation pour les blessures ou maladies liées au travail, qu'il en soit victime au lieu de travail officiel de l'employeur ou ailleurs, y compris l'automobile, le domicile ou une chambre d'hôtel; cette règle est conforme au *Code canadien du travail* qui définit le «lieu de travail» comme étant celui où un employé fait un travail pour l'employeur, et ce lieu peut-être son domicile.

On ne devrait pas supposer que les demandes d'indemnisation augmenteront en raison de l'application du régime. Travail Canada fait savoir que lorsque l'employé télétravaille, les coûts de l'employeur à ce chapitre pourraient augmenter, pour les raisons suivantes :

1) L'employeur est moins apte à prévenir les accidents qu'au bureau; il ne faut cependant pas oublier que l'employé connaît bien la disposition de son logement et l'emplacement des meubles et qu'il a donc peut-être moins de chances de se blesser chez lui qu'au bureau.

2) Il est plus difficile pour l'employeur de prouver que l'employé s'est blessé dans l'exercice de ses fonctions ou de prouver le contraire.

3) Lorsque l'employé mérite une indemnisation pour une blessure ou une maladie liée au travail, on peut se heurter à des difficultés administratives dues à des complications interprovinciales (qui ne sont pas insolubles) dans le traitement des demandes d'indemnisation, si le bureau de l'employé est situé dans une province et son domicile dans une autre.

L'employé doit signaler immédiatement au superviseur les accidents et les blessures dont il est victime au lieu de télétravail.

E) Disponibilité, rappel au travail, indemnité de présence

Actuellement, ces dispositions des conventions collectives visent les employés qui ne sont pas en service et sont rappelés au travail. Il se peut qu'avec le régime, il soit difficile de distinguer une période de travail d'une période de repos et d'établir ce qui constitue une absence du bureau ou un retour au travail lorsque le domicile et le lieu de travail sont le même lieu. Le problème peut être compliqué par l'existence de communications permettant d'accomplir ou de demander du «travail» à des heures différant des heures de travail habituelles de l'employé.

F) Indemnité de poste isolé

Aux fins de la directive sur les postes isolés, les employés qui télétravaillent seront considérés comme travaillant au lieu de travail officiel, selon la définition qu'en donne la politique. En soi, la participation au régime ne donne pas droit aux indemnités de poste isolé.

G) Assurance-invalidité

En ce qui concerne l'employé qui télétravaille, il semble que le droit aux régimes d'assurance, comme l'assurance-invalidité, demeure inchangé dans la mesure où le lieu de travail ne joue pas un rôle décisif dans l'approbation de l'indemnisation.

7. DÉTAILS TECHNIQUES

A) Matériel

Le matériel dont a besoin l'employé pour télétravailler dépend des tâches qui lui sont assignées. Dans certains cas, il ne lui faudra qu'un stylo et du

papier et un téléphone; dans d'autres, il aura besoin de matériel plus sophistiqué comme un ordinateur, un modem, un téléphone doté de dispositifs spéciaux (renvoi automatique, mise en attente, audio-messagerie), une imprimante, un télécopieur, un courrier électronique, une photocopieuse, un avertisseur d'appels, un téléphone cellulaire, ou des aides spéciales, pour les personnes handicapées.

B) Qui fournit le matériel?

Il appartient au ministère de décider, en fonction du régime, le matériel et les fournitures dont a besoin l'employé en situation de télétravail. Le ministère fournit les ordinateurs, les télécopieurs, les modems et les photocopieuses; il ne fournit pas les meubles courants de maison, que l'employé peut utiliser pour son travail.

C) Entretien du matériel

L'employeur peut prêter le matériel à l'employé qui télétravaille et en assurer la réparation et l'entretien, tandis que l'employé ne l'utilisera que pour son travail et prendra les mesures raisonnables pour le protéger des abus ou de la négligence. En cas de dommage, l'employé devra prévenir son gestionnaire le plus tôt possible.

D) Dossiers

Le participant peut avoir à consulter des dossiers, des manuels ou des documents gardés au bureau central. Comme il n'est pas toujours possible de reproduire ces documents ou de constituer une autre bibliothèque à domicile, l'employé pourrait communiquer avec le bureau par ordinateur et modem pour accéder aux renseignements existant sous forme électronique.

8. DROIT, SÉCURITÉ, CONFLITS D'INTÉRÊTS

A) Responsabilités (matériel et effets personnels)

La politique de 1990 sur les immunités stipule que l'État prend en charge les pertes de matériel, si le dommage se produit durant le travail et si l'employé n'agit pas avec mauvaise intention. En outre, l'employé ne devrait pas être tenu responsable des dégâts causés par le matériel de l'employeur et il serait vraisemblablement dédommagé pour une perte résultant d'un accident. Il se pourrait que l'évaluation des risques révèle que le télétravail pose des risques additionnels, mais dans le processus décisionnel, ces risques seraient mesurés en tenant compte des économies réalisables.

L'employé aurait probablement droit à un dédommagement s'il était blessé en cours de télétravail.

B) Conflits d'intérêts

Il faudrait rappeler au participant les obligations imposées par le *Code régissant les conflits d'intérêts* et le fait qu'il vise tous les employés, quel que soit leur lieu de travail.

C) Code déontologique

Le désir de bien agir devrait animer toute décision professionnelle prise à chaque palier de la fonction publique. Il est essentiel que l'employé s'engage à faire preuve du professionnalisme le plus élevé et respecte l'esprit et la lettre de la loi pour que soit préservée et même, rehaussée, l'intégrité de la fonction publique. Ce principe ne devrait pas être affaibli par le simple fait de changer de lieu de travail. Il convient que l'employé sache bien qu'il peut être soumis à l'examen du public, ses voisins notamment.

D) Zonage

Il incombe aux employés de s'informer au sujet des restrictions municipales ou provinciales susceptibles d'influer sur leur participation au régime de télétravail.

E) Sécurité

Les normes de sécurité de l'employeur doivent s'appliquer à toute situation de télétravail. Une déclaration à cet effet devrait être insérée dans la description du régime de télétravail. De plus, avant d'approuver les demandes de participation au régime, le ministère voudra peut-être évaluer les menaces et les risques, s'il le juge bon.

F) Sous-traitance

L'employé n'a pas le droit de sous-traiter les télétravaux. Le régime n'a pas pour but de transformer les fonctionnaires en entrepreneurs indépendants.

G) Relations employeur-employé

Le régime ne vise pas à modifier les relations employeur-employé existantes de la fonction publique ni à préparer le terrain en vue d'une privatisation de grande envergure et de la sous-traitance des unités de travail.

9. QUESTIONS FINANCIÈRES

A) Répercussions fiscales

Selon Revenu Canada (Impôt), le participant peut déduire certaines dépenses de son revenu imposable. Toutefois, comme les dispositions de la *Loi de l'impôt sur le revenu* sont complexes et que chaque situation est unique, nous en présentons pas de lignes directrices à ce sujet. Pour de plus amples renseignements, le participant peut consulter le *Guide d'impôt-Dépenses d'emploi*, publié par Revenu Canada.

L'employé intéressé par le régime peut demander l'avis d'un comptable ou des agents de Revenu Canada (Impôt). Avant de rencontrer ces personnes, il serait bon qu'il se prépare à préciser, entre autres choses, s'il va travailler dans ses propres locaux ou dans des locaux loués, les frais de chauffage, d'électricité et de réparations courantes, les frais des fournitures qu'il utilisera pour son travail et les dépenses connexes comme les primes d'assurance des locaux.

B) Matériel et fournitures

En général, que le travail soit fait au lieu de travail officiel ou ailleurs, le matériel et les fournitures sont fournis par l'employeur. L'employeur est tenu de déterminer, selon le type de régime de télétravail, le matériel et les fournitures dont a besoin le participant au régime.

C) Assurance

Lorsque le domicile de l'employé est désigné comme étant son lieu de travail et que l'employé se sert de matériel prêté par l'employeur dans l'exercice de ses fonctions, l'employé n'a pas à assurer ce matériel. Il lui est cependant conseillé de lire attentivement ses polices d'assurance-habitation pour vérifier qu'elles s'appliquent quand le domicile sert aussi de lieu de travail. Les augmentations des primes d'assurance qui découlent du régime sont à la charge de l'employé.

D) Frais connexes

Les frais de téléphone interurbain, les frais d'achat du matériel, etc. résultant du télétravail doivent être autorisés par l'employeur et sont alors la responsabilité de ce dernier. Les augmentations des frais des services publics (chauffage, électricité) qui découlent du régime sont à la charge de l'employé.

E) Frais de déplacement

Les employés qui participent au régime et sont tenus de se rendre du lieu de télétravail à leur lieu de travail doivent s'attendre à le faire à leurs propres frais (p. ex. frais de garderie, de transport et de stationnement). Comme la participation au régime est facultative, les employés doivent être disposés à accepter ces conditions afin que l'employeur n'ait pas à engager des dépenses supplémentaires.

F) Coût net

Le régime peut procurer divers avantages; il peut, par exemple, faciliter le recrutement ou le maintien en poste des employés, réduire les besoins en bureaux et accroître la productivité. Même si des frais de démarrage uniques et certains frais permanents peuvent être encourus, le régime ne devrait pas amener de coût net additionnel pour l'employeur.

10. RELATIONS DE TRAVAIL

A) Consultation

Le régime est un nouvel outil de gestion des ressources humaines. La consultation patronale-syndicale joue un rôle important, car les intérêts des deux parties y sont représentés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a tenu des consultations avec les agents négociateurs, et continuera à les consulter afin de perfectionner la politique sur le télétravail.

B) Griefs

L'employé peut présenter un grief au sujet de toute décision de la direction, y compris celles visant le régime. L'employé qui s'estime lésé sur le plan de la politique de télétravail peut soumettre un grief par la voie habituelle.

C) Négociation collective

Un régime de télétravail ne peut légalement modifier ou annuler une condition stipulée dans la convention collective de l'employé.

D) Grèves

En cas de grève, que l'employé travaille au lieu de travail officiel ou ailleurs, la direction devra étudier plusieurs questions qui interviennent, notamment la sécurité du personnel, la protection du matériel et des biens de l'État et le maintien du rendement. Pour de plus amples renseignements sur les

consignes à suivre pendant les grèves, on peut consulter le volume 7, chapitre 10, «Grèves», du volume Gestion du personnel du *Manuel du Conseil du Trésor*.

En cas de grève, l'employé peut devoir suivre des procédures spéciales. Ainsi, à la lumière des questions soulevées plus haut, la direction pourrait rappeler provisoirement au lieu de travail officiel un employé qui n'est pas en grève. Les télétravailleurs jouissent d'une certaine protection conférée par le *Code criminel du Canada* (a. 381) et, souvent, par les arrêtés municipaux, à l'égard des piquets de grève.

E) Information des syndicats

En ce qui concerne les renseignements affichés par les syndicats dans les ministères, les ministères devraient rappeler aux employés qu'il leur appartient de consulter périodiquement les tableaux pour se tenir au courant des faits syndicaux.

11. RESPONSABILITÉS

Voici la répartition suggérée de quelques responsabilités entre la direction et l'employé participant au régime.

A) Les ministères

- évaluation de la demande de participation au régime, en déterminant si la tâche est réalisable hors du bureau et si l'option est rentable, et approbation ou rejet de la demande;
- formation et orientation recommandées de l'employé et du superviseur;
- octroi du matériel, des fournitures, du service d'entretien, etc.;
- observation des lois et des politiques pertinentes (sécurité, conflits d'intérêts, conventions collectives, etc.);
- tenue de dossiers sur les participants;
- liaison avec les experts gouvernementaux compétents pour obtenir des avis et des orientations, le cas échéant, sur les questions afférentes au régime;
- annulation du régime de télétravail, le cas échéant;

- planification des locaux pour recevoir les employés qui retournent occasionnellement au bureau ou qui y reviennent à la fin de leur régime.

B) Les superviseurs

- examen de la présente publication;
- établissement d'une description écrite du régime de télétravail en bonne et due forme et remise d'une copie signée à l'employé;
- établissement des objectifs de travail et des résultats attendus et orientation de l'employé à cet égard;
- observation des lois et des politiques pertinentes (sécurité, conflits d'intérêts, conventions collectives, etc.);
- participation à la formation ou à l'orientation en télétravail;
- entretiens périodiques avec l'employé pour évaluer le régime;
- information à l'employé d'obtenir des avis sur sa convention collective ou ses conditions d'emploi.

C) Les employés

- examen de la présente publication;
- participation à la formation ou à l'orientation en télétravail;
- examen et compréhension des objectifs de rendement et des résultats fixés;
- observation des lois et des politiques pertinentes (sécurité et santé au travail, sécurité, conflits d'intérêts, etc.);
- examen des polices d'assurance-habitation pour confirmer l'assurance du lieu de télétravail;
- examen des règlements de zonage susceptibles d'influer sur le régime;
- maintien d'un lieu de travail sécuritaire et adéquat.

12. FORMATION ET ORIENTATION

Avant d'approuver les demandes de participation, les ministères devraient donner à l'employé des conseils et des lignes directrices au sujet du régime. Quand ils auront approuvé les demandes, les ministères devraient donner à l'employé et au superviseur une formation à l'égard des aspects pratiques du régime, si la formation semble pertinente ou nécessaire, et remettre au moins un exemplaire de la présente publication à chaque employé s'intéressant au régime.

La formation du superviseur et de l'employé devrait couvrir les points suivants :

Le superviseur

1) gestion axée sur les résultats, évaluation des tâches accomplies;

2) établissement de la quantité et de la qualité des tâches attendues;

3) communication avec l'employé;

4) administration des conditions d'emploi;

5) gestion à distance fondée sur la confiance accordée à l'employé;

6) traitement impartial des employés;

7) questions concernant la gestion de la carrière;

8) orientation des employés n'ayant pas été sélectionnés pour participer au régime;

9) annulation des régimes de télétravail.

L'employé

1) recherche des moyens d'éviter le sentiment d'isolement ou de culpabilité et de pouvoir se détacher du travail;

2) répartition équilibrée des heures de travail entre le bureau et le lieu de télétravail;

3) communication avec le superviseur et les collègues, organisation de rencontres, etc.;

4) planification des tâches et gestion du temps;

5) présentation de rapports d'étape;

6) attentes concernant la responsabilité personnelle, la fiabilité, l'obligation de rendre compte, l'auto-discipline, le respect des délais, etc.;

7) pertinence du lieu de travail et des installations;

8) questions familiales;

9) réputation, estime de soi;

10) manière d'éviter les distractions;

11) perception publique;

12) gestion de la carrière à distance;

13) reconnaissance et acceptation de l'échec d'un régime de télétravail le cas échéant;

14) manière de créer un milieu de travail sûr et ergonomique, questions touchant les accidents du travail et les normes de sécurité et de santé;

15) conditions des conventions collectives, notamment le travail supplémentaire, la disponibilité et le rappel au travail.

Comme l'employé peut avoir besoin de recevoir une formation technique, le gestionnaire devrait être prêt à relever la formation générale en élaborant et en offrant la formation nécessaire, notamment en ce qui concerne le fonctionnement du matériel et les applications des logiciels. Le recyclage périodique et les cours d'appoint peuvent aussi être nécessaires.

13. RAPPORT AVEC D'AUTRES POLITIQUES ET INITIATIVES FÉDÉRALES

Le régime peut améliorer les possibilités d'emploi pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Les droits linguistiques des participants au régime devraient demeurer inchangés dans la plupart des cas, où seul le lieu de travail changera. La plupart des politiques fédérales continueront à s'appliquer à l'employé comme s'il travaillait au lieu de travail officiel.

14. SURVEILLANCE ET ÉVALUATION

Le Conseil du Trésor évaluera le programme pilote, ainsi que son application dans les ministères, au cours de sa troisième année. Les résultats seront communiqués aux ministères et aux agents négociateurs. Pour faciliter cette évaluation, les ministères doivent tenir des dossiers donnant le nombre de télétravailleurs et être en mesure de faire la preuve que chaque situation est conforme à la présente politique. Ces dossiers doivent indiquer la répartition géographique, le groupe et niveau, le sexe, la répartition des heures de travail et les tâches accomplies, et seront préférablement gardés dans un lieu central, ce qui facilitera l'établissement de rapports détaillés.

En outre, les ministères doivent tous les trimestres, fournir aux agents négociateurs, les listes des participants au régime de télétravail.

Le projet pilote et son application dans les ministères seront évalués par le Secrétariat du Conseil du Trésor pendant la troisième année. Les résultats de l'évaluation seront communiqués aux ministères et aux agents négociateurs.

15. RENSEIGNEMENTS

Les demandes de renseignements au sujet de cette publication peuvent être adressées aux agents compétents de l'administration centrale des ministères qui peuvent, à leur tour, se renseigner auprès du :

Groupe des politiques et des procédures
Division de l'élaboration des politiques du
personnel en général et de la rémunération
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor

PARTIE 3

QUESTIONS ET RÉPONSES

Principe général : Critères et avantages

Qu'entend-on par «télétravail»?

Le régime est une formule de travail officielle permettant à l'employé d'effectuer une partie ou la totalité de son travail hors du lieu de travail officiel. Le télétravail peut avoir lieu sur une base régulière ou occasionnelle.

Depuis quand la politique de télétravail est-elle en vigueur dans la fonction publique?

La politique a été introduite le 1er septembre 1992 après plus de deux ans d'études et de consultations avec les agents négociateurs concernés et des employeurs des secteurs public et privé.

En vertu de la politique, l'employé peut-il travailler ailleurs qu'à son domicile?

Oui. La plupart des lieux autres que le lieu de travail officiel peuvent être jugés acceptables (à l'exception des bureaux de quartier ou satellites) à condition de respecter les exigences énoncées dans la politique.

Quel est le matériel requis pour télétravailler?

Cela est fonction du travail effectué. Certains n'ont besoin que d'un stylo et de papier, mais à d'autres il faut un ordinateur, un modem ou un terminal spécialisé pour communiquer avec les gens et avoir accès aux renseignements nécessaires.

Qui fournit le matériel en vertu d'un régime de télétravail?

En vertu d'un tel régime, l'employeur a la responsabilité de fournir tout le matériel nécessaire. La nature de ce matériel est fonction de la tâche.

Le télétravail est-il ouvert à tous?

Tout employé est au départ admissible, à la condition que l'on puisse appliquer les principes suivants :

- La tâche est réalisable sur le plan opérationnel.
- Le rendement ne baisse pas.
- L'employé participe de son plein gré.
- Le régime n'entraîne pas de frais supplémentaires qui ne peuvent être recouvrés dans un délai raisonnable.
- La direction approuve le régime de télétravail.
- L'employé est assujetti aux mêmes conditions d'emploi que ses collègues du bureau.
- Une description du régime de télétravail a été signée par le superviseur et une copie en a été remise à l'employé dans chaque cas.

Quels sont les tâches auxquelles le télétravail est applicable?

Toutes les tâches auxquelles s'appliquent les principes fondamentaux mentionnés dans la politique de télétravail sont admissibles, par exemple celles des vérificateurs, des administrateurs de systèmes informatiques, des historiens, des actuaires, des architectes, des scientifiques, des traducteurs, des analystes de la gestion et des programmes, des spécialistes du personnel, des rédacteurs d'ouvrages techniques, des examinateurs de réclamations, des commis, des opérateurs d'unités de traitement de texte, etc. Chaque cas est étudié individuellement, et la décision finale appartient à la direction.

Par leur nature, certaines tâches se prêteront mieux que d'autres au régime, notamment celles axées sur les projets, par exemple la lecture des propositions et les examens, la prise de décisions de financement, la recherche et les travaux qu'il est facile de quantifier comme le traitement des données et le traitement de texte.

À quel genre de personne le régime convient-il mieux?

L'expérience démontre que la personne la mieux adaptée au régime est celle qui aime travailler seule. Elle est indépendante, peut se motiver elle-même, elle peut établir ses priorités et ses délais, évaluer son rendement et travailler avec un minimum de surveillance directe.

Le régime convient-il à la personne qui désire travailler chez elle temporairement ou de temps en temps?

Oui, à condition que soient respectés les principes fondamentaux. Un superviseur peut autoriser un régime de télétravail de courte durée, par exemple dans les cas suivants :

- Pendant une convalescence, suivant une blessure légère ou une maladie passagère.

- Lorsqu'on ne peut utiliser le lieu de travail officiel, pendant sa rénovation notamment.

Comment persuader mon superviseur de me laisser participer au régime?

Parlez-en à votre superviseur si vous croyez répondre aux principes de base énoncés dans le présent document. N'oubliez pas que le régime doit être accepté volontairement de part et d'autre et qu'il ne réussit que si les intervenants se sentent à l'aise dans le régime conclu.

Quelles sont les raisons qui poussent l'employé à vouloir télétravailler?

- Le régime lui permet d'adapter ses heures de travail à ses priorités personnelles et familiales.

- Il lui donne plus de maîtrise sur sa vie privée.

- Il réduit les trajets quotidiens au bureau.

- Il réduit ses frais de déplacement, de repas et d'habillement.

- Il lui épargne les interruptions et le stress courants de la vie de bureau.

- Il lui permet de travailler aux moments où il produit le plus.

Quels sont les avantages que le télétravail offre au superviseur?

- Le régime améliore l'efficacité et le moral des participants.

- Il réduit le nombre de bureaux et les aires de stationnement requis et fait baisser les frais de déplacement.

- Il permet de retenir les employés qualifiés et de réduire la rotation du personnel.

- Il réduit l'absentéisme.

- Il favorise le partage des avantages de la gestion par résultats avec d'autres parties de l'organisation.

Quels avantages le télétravail offre-t-il aux Canadiens en général?

- Le régime amène une réduction des déplacements quotidiens et de la congestion des routes.

- Il diminue la pollution atmosphérique et fait économiser les carburants automobiles.

- Il offre plus de possibilités d'emploi aux personnes handicapées ou à celles dont la mobilité est réduite.

- Il réduit les problèmes liés aux soins des personnes âgées et aux enfants d'âge scolaire laissés seuls.

Quels sont les inconvénients du télétravail?

Pour l'employeur :

- Les régimes de télétravail peuvent occasionner des frais de démarrage.

Pour le superviseur :

- Le superviseur peut perdre en partie le contrôle direct de ses effectifs et peut devoir ajuster son style de surveillance.

Pour l'employé :

- L'employé peut se sentir isolé.

- Il peut craindre que son absence du bureau ait un effet négatif sur son avancement professionnel.

Pour les Canadiens en général :

- Le public peut avoir une perception négative du programme.

- Les commerçants des centres-villes peuvent voir leur chiffre d'affaires diminuer.

- Les recettes fiscales et les taxes de vente sur les carburants, les produits et les services peuvent possiblement diminuer.

Si le régime a tant d'avantages, pourquoi n'a-t-il pas été appliqué plus tôt à la fonction publique?

Jusqu'à récemment, il n'était ni possible ni rentable d'instaurer le régime. Sa popularité s'est accrue sensiblement au cours des 10 dernières années, entre autres pour les raisons suivantes :

- Tendances technologiques : Les progrès des télécommunications rendent plus facile la transmission du travail et augmentent les possibilités de travailler hors du milieu traditionnel.

- Tendances sociologiques : L'augmentation du nombre de familles monoparentales et de familles à deux revenus a obligé la société à trouver des moyens de mieux concilier les besoins des employés, des parents et des familles.

- Diminution de la main-d'oeuvre : La baisse de la natalité fait baisser la réserve d'employés qualifiés et pousse les employeurs à trouver des moyens d'élargir leur bassin de main-d'oeuvre.

- Tendances psychologiques :Les préoccupations et l'intérêt croissants des employés envers les questions touchant la vie personnelle les poussent souvent à rechercher des heures et des conditions de travail plus souples.

- Tendances environnementales : L'importance croissante que les employés attachent à la santé et à l'environnement les conduit à vouloir travailler dans un milieu qu'ils peuvent contrôler. Ils préfèrent souvent éviter les déplacements quotidiens, le stress qu'ils comportent et leurs effets sur l'environnement.

Pourquoi avons-nous besoin de la politique de télétravail?

On s'attend que le télétravail, en tant que nouveau secteur de politique, aura un effet majeur sur la façon dont les gestionnaires de la fonction publique gèrent leurs opérations. Cette politique est introduite à titre de programme pilote principalement en raison du fait qu'il s'agit d'un nouveau concept auquel il convient d'appliquer une prudence raisonnable. Les caractéristiques du programme permettent au ministère de recourir au concept dans la mesure où ils le jugent approprié. L'évaluation complète prévue pour la dernière année du programme, ainsi que le partage de l'expérience acquise par les divers intervenants, permettront à l'employeur d'effectuer tout changement nécessaire.

Quels pourraient être les effets du régime sur l'employé et le milieu de travail traditionnel?

Les effets du régime sur l'employé sont divers et peuvent aller de l'isolement social ou d'un sentiment d'insécurité au sujet de la carrière jusqu'à la satisfaction extrême et au sentiment de réussite. L'employé opte librement pour le régime, et l'expérience montre qu'une fois terminée la période d'adaptation souvent nécessaire, les employés capables de se motiver seuls et désireux de bénéficier de la souplesse conférée par le régime, éprouvent peu de problèmes. La plupart des employés estiment que les problèmes liés au régime sont largement compensés par la liberté et la commodité qu'il leur donne. L'employé et le superviseur devraient obtenir le plus de formation et d'information possible en vue de résoudre les problèmes causés par la baisse d'interaction sociale que connaissent les télétravailleurs.

Il faudra généralement confirmer clairement aux employés qui restent au bureau que leur charge de travail n'augmentera pas du fait que des collègues participent au régime, car il est normal qu'ils tiennent à ce que chacun s'acquitte de sa part de responsabilités.

Participation au programme

Est-ce que l'employé peut exiger de participer au programme?

Non. La participation n'est pas un droit, et le ministère n'a pas à approuver chaque demande.

Est-ce qu'un superviseur peut obliger un employé à y participer?

Non. Un superviseur ne peut obliger un employé à participer au régime, en raison de sa nature facultative.

Est-ce qu'un superviseur peut télétravailler?

La politique s'applique à tous les employés. Dans la mesure où les principes fondamentaux de la politique sont respectés, tout employé est admissible.

Qui approuve la demande le télétravail?

L'approbation des demandes individuelles de participation au régime relève de la direction, soit normalement du superviseur.

Quel est le but de la description du régime de télétravail?

Ce document a pour but de faire en sorte que les conditions du télétravail soient mutuellement comprises et énoncées avant sa mise en oeuvre. Il devrait préciser, entre autres, le fait que le régime est volontaire, sa durée, le lieu de travail officiel, les heures de travail, les heures pendant lesquelles l'employé sera accessible, la surveillance, le rendement, la responsabilité civile, la sécurité, les conflits d'intérêts et les résultats attendus. On doit encourager les employés à partager les détails de leur régime avec leur agent négociateur.

Responsabilités des gestionnaires

En tant que gestionnaire, est-ce que je dois commencer à appliquer le télétravail à titre de projet pilote ou puis-je le mettre en oeuvre immédiatement?

C'est à vous de fixer l'étendue du programme, sous réserve des dispositions de la politique de télétravail et des politiques de votre ministère.

Comment vais-je sélectionner les candidats au régime?

Les gestionnaires devraient rechercher des personnes ayant les qualités voulues pour le télétravail, c'est-à-dire des personnes :

- sérieuses, dont le travail et les antécédents sont satisfaisants;
- qui connaissent parfaitement les rouages de l'organisation et qui ont les connaissances nécessaires pour réaliser leurs tâches hors du milieu traditionnel;
- capables de se motiver seules et intéressées par la liberté d'action que confère le régime;
- dignes de confiance;
- sachant établir leurs priorités et gérer leur temps.

En tant que gestionnaire, quels sont les facteurs opérationnels à considérer avant d'autoriser la participation au régime?

Vous devez examiner les conditions proposées par l'employé et vous assurer qu'elles cadrent avec les exigences obligatoires de la politique. Ces exigences visent à assurer que les tâches assignées sont réalisables hors du bureau et qu'une telle option sera rentable.

Le superviseur devrait établir le pourcentage des tâches que l'employé peut faire convenablement hors du cadre traditionnel; on pourra déterminer la faisabilité d'une demande après avoir examiné les exigences du poste, entre autres dans les aspects suivants :

- **Entretiens en personne** : Quel est le pourcentage du travail qui doit être effectué par des entretiens en personne entre l'employé et ses collègues ou le public?

- **Ouvrages de référence** : Quel est le pourcentage des tâches qui oblige l'employé à consulter des ouvrages de référence gardés au lieu de travail officiel?

- **Déplacements** : Est-ce que les déplacements peuvent commencer ou se terminer à un autre lieu de travail plutôt qu'au lieu de travail officiel?

- **Sécurité** : Est-ce que les tâches peuvent être faites au lieu de télétravail sans enfreindre les consignes de sécurité?

Comment m'assurer que l'employé travaille si je ne le vois pas?

Comment faites-vous maintenant? La plupart des employés sont capables de travailler efficacement sans surveillance. L'expérience du télétravail dans les secteurs public et privé montre que l'employé produit souvent davantage hors du lieu de travail habituel, en partie parce que les interruptions et les distractions sont moins nombreuses et aussi parce qu'il est plus motivé et soucieux de réussir. En outre, la plupart des employés se disent plus détendus, ce qui peut souvent expliquer leur surcroît de productivité.

Comment sera évalué l'employé?

Comme pour ses collègues, on évalue son rendement selon les principes de la politique d'examen du rendement du Conseil du Trésor.

Devrait-on fixer les heures du télétravail?

Oui. Il faudrait préciser clairement dans la description du régime les jours et les heures autorisées de télétravail.

Devrais-je libérer les bureaux devenus vacants du fait du régime?

Le ministères doivent planifier leurs besoins en locaux en fonction des employés qui retourneront occasionnellement au lieu de travail officiel et de ceux dont le régime de télétravail prendra fin.

Quel sont les conséquences d'une situation de télétravail sur les autres employés?

Ces effets sur les autres employés doivent être pris en compte lors du processus d'approbation de toute demande de télétravail. Le fait qu'une personne travaille à l'extérieur du bureau ne devrait pas miner le rendement des autres employés ou leur occasionner une surcharge de travail. D'autre part, les recherches indiquent que les tâches administratives diminuent lorsqu'on compte moins d'employés au bureau.

Peut-on combiner télétravail et travail à temps partiel?

Si les principes fondamentaux de la politique sont respectés, on peut combiner le télétravail au travail à temps partiel ou à toute autre formule de travail variable.

Est-ce que le lieu de télétravail devient le lieu de travail officiel?

Non. Le lieu où l'employé travaillerait s'il n'y avait pas de réponse de télétravail demeure le lieu de travail officiel.

Qu'arrive-t-il si un gestionnaire estime que le régime établi avec un employé ne fonctionne pas?

Chaque partie est libre d'annuler le régime de télétravail en tout temps en donnant un préavis adéquat.

Considérations financières

Quels sont les frais initiaux auxquels donne lieu le régime et qui les assume?

En vertu du régime, les ministères assumeront les coûts de l'équipement nécessaire ou des objets de dépenses tels que :

- communications téléphoniques afférentes au travail;
- ordinateurs ou machines à écrire prêtés par l'employeur;
- logiciels;
- modems et frais d'ordinateurs additionnels;

- modifications de l'ordinateur central pour établir une ligne de communication avec l'employé;
- entretien et réparation du matériel de l'État;
- assistance technique à distance;
- remplacement du matériel endommagé ou perdu.

Pour sa part, l'employé devra défrayer :

- les frais afférents à ses locaux (nettoyage, entretien, chauffage, électricité, etc.);
- le mobilier de bureau (bureau, chaise, etc.).

Responsabilité civile et accidents du travail

Qu'arrive-t-il si l'employé se blesse au lieu de télétravail? Comment le ministère doit-il traiter sa réclamation?

La *Loi sur l'indemnisation des employés de l'État* prévoit le dédommagement des fonctionnaires blessés en cours de service, peu importe que l'accident survienne au lieu de travail officiel ou à tout autre endroit, dont le domicile.

Garde des enfants et des personnes âgées

Est-ce que le régime est une formule de substitution pour la garde d'enfants ou les soins aux personnes âgées?

Non. Il peut être difficile de télétravailler tout en s'occupant à plein temps d'enfants ou de personnes âgés, au détriment de chacune des deux occupations. Il serait préférable de décourager cette approche. Il est bon d'attirer l'attention des employés sur les problèmes éventuels que cela suscite.

L'expérience du secteur privé montre que les solutions suivantes devraient être envisagées par les télétravailleurs ayant de jeunes enfants ou des responsabilités à l'égard de personnes âgées :

- **une semaine de travail réduite** : qui comprend moins de 30 heures;

- **un service de garde d'enfants variable** : le fait de pouvoir confier la garde des enfants à son conjoint, à un voisin ou à un parent, de façon variable, peut réduire les problèmes associés au télétravail à temps plein.

L'expérience montre aussi que la majorité des employés qui optent pour le régime ont de jeunes enfants. Même si le télétravail ne leur permet pas de garder eux-mêmes les enfants, il leur permet au moins de mieux concilier leurs activités familiales et professionnelles. Par exemple, n'ayant pas à se rendre tous les jours au bureau, les parents peuvent participer à plus d'activités para-scolaires.

Impôts

Est-ce que l'employé qui utilise une partie de son domicile pour le télétravail est admissible à des déductions d'impôt fédéral?

Selon Revenu Canada, l'employé peut avoir droit à certaines déductions, selon le cas. L'employé devrait consulter un conseiller financier ou le bureau de district d'impôt pour plus de renseignements à ce sujet, ou encore se procurer la brochure *Guide d'impôt - Dépenses d'emploi*, de Revenu Canada.

Matériel informatique

De quel matériel l'employé a-t-il besoin pour télétravailler?

Tout dépend du travail. Certains employés auront besoin d'un stylo et de papier, d'autres d'un ordinateur, d'autres encore d'un modem ou d'un terminal spécial pour communiquer avec leurs collègues ou avoir accès à l'information nécessaire à leur travail. Le matériel de l'État installé à domicile ne doit servir qu'aux fins du travail.

Qui assure le transport des ordinateurs, des modems, des imprimantes, etc., entre le lieu de travail officiel et le lieu de télétravail?

C'est au ministère qu'incombe la responsabilité de déterminer le mode de transport de l'équipement.

Comment procéder pour faire réparer le matériel?

Le ministère assure l'entretien, la réparation et le remplacement du matériel de l'État prêté à l'employé. L'employé doit aviser son superviseur dès qu'il constate le mauvais fonctionnement du matériel. Si les réparations sont importantes et s'il n'est pas possible de remplacer le matériel, l'employé

devra être prêt à retourner au lieu de travail officiel, si on le lui demande, jusqu'à ce que le matériel soit en état de fonctionner.

Sécurité

Comment m'assurer que le télétravail ne pose pas de dangers?

Généralement, le domicile de l'employé sera le lieu qui lui pose le moins de dangers. Il incombe aux employés de veiller à ce que les exigences concernant la sécurité soient respectées à leur domicile afin d'assurer leur propre sécurité et celle de l'équipement fourni par l'employeur. La direction peut rejeter une demande de télétravailler ou annuler un régime de télétravail si le superviseur estime que le domicile pose des problèmes sur le plan de la sécurité ou présente des dangers.

Est-ce que la sécurité de l'information est compromise par le télétravail?

L'employé doit suivre tous les règlements, règles et procédures concernant la sécurité matérielle des biens, des données et de l'information désignés ou classifiés, ou de tout autre renseignement qu'il utilise pour son travail.

Pièges à éviter

Quels sont les principaux problèmes que comporte le régime et comment les éviter?

D'autres programmes pilotes ont déjà permis de cerner plusieurs des pièges les plus courants que le régime comporte pour les nouveaux participants. Cela a permis d'élaborer les solutions qui suivent aux pièges les plus courants :

Calendrier de travail :

- Afficher au bureau le calendrier de travail de l'employé qui télétravaille et fournir son numéro de téléphone à ses collègues.

- S'arranger pour que les réunions aient lieu les jours où l'employé vient au lieu de travail officiel. Si ce n'est pas possible, essayer d'organiser des appels-conférence.

- Encourager les employés qui restent au bureau à demeurer en rapport avec l'employé qui télétravaille.

- Encourager l'employé qui télétravaille à suivre fidèlement le calendrier de travail convenu, à enregistrer sur un répondeur les messages parvenant en son absence et à y répondre promptement.

Rendement :

- Éviter les malentendus sur les attentes professionnelles en informant clairement l'employé des objectifs de travail conformes à la politique d'examen du rendement et veiller à ce que le superviseur et l'employé se soient entendus à ce sujet.

Perception :

- Rappeler à l'employé qu'il est plus exposé à l'examen du public qu'au bureau et qu'il se doit de communiquer une image de responsabilité.

- Indiquer à ses collègues les obligations et les avantages du télétravail.

Problèmes techniques :

Établir des procédures de dépannage.

Ajustement personnel :

- Le superviseur devrait demeurer ouvert au fait que l'employé peut éprouver un sentiment d'isolement et que les contacts avec ses collègues peuvent lui manquer.

- Le superviseur peut inviter l'employé et ses collègues à avoir des contacts mutuels fréquents.

BIBLIOGRAPHIE

Betts, Mitch. "Bush to Push Work-At-Home", Computerworld, 26 novembre, 1990 - volume 24, no 48, p. 1 et 4.

Christensen, Kathleen. The New Era of Home-Based Work: Decisions and Policies, (Westview Press: Colorado), 1988.

Commuter Transportation Services Inc. Telecommuting: Moving the Work to the Workers, 1991.

Fleming, Lis. The One-Minute Commuter: How to Keep Your Job and Stay at Home Telecommuting, (Acacia Books: Californie), 1989.

Gordon, Gil et Marcia Kelly. Telecommuting: How to Make It Work for You and Your Company (Prentice-Hall: New Jersey), 1986.

Gordon, Gil and Associates. Telecommuting Review, (Telespan Publishing: Californie) vol. 7 et 8, 1991. (Voir aussi l'article du numéro de février 1992 intitulé «Canadian Public Service Moves Forward with Policy Guide»).

Gouvernement des États-Unis. Guidelines for Pilot Flexible Workplace Arrangements. Parrainé par le President's Council on Management Improvement, 1990.

Gouvernement des États-Unis. The Federal Flexible Workplace Project: Flexiplace. Parrainé par le President's Council on Management Improvement, 1990.

Institute for Economic and Financial Research. International Flexiwork Forum, (Tokyo: vol. 1), 1991.

International Labour Organization. Conditions of Work Digest, Genève, volume 9, 1990.

International Labour Organization. Meeting of Experts on the Social Protection of Homeworkers: Technical Background Paper, Genève, 1er au 5 octobre, 1990.

Kugelmass, Joel. Telecommuting and Flextime, Parrainé par la UC Davis Administration, University of California, 1991.

Olmsted, Barney et Suzanne Smith. Creating a Flexible Workplace, (AMACON: New York), 1989.

Qvortrup, Lars. Telework: Visions, Definitions, Realities and Barriers. (Telematics Project, Odense University). OCDE et Urba 2000 Handbook on Cities and New Technologies, 1991.

VIDÉOS

1. CTV. «Survivor's Guide to the 90's» (approx. 45 min. et 275 $), 5 sept. 1991.

2. US West Communications. «Taking Work Home», (approx. 11 min. et 29 $), 19 févr. 1987.

3. Southern New England Telephone, «Telecommuting in the 90's: Myth vs. Reality» (approx. 20 min. et 125 $) juin 1992.